

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Jakub Lukeš

Přístupy k vedení multikulturních pracovních skupin

Leadership Approaches to Multicultural Working Groups

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2017

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, PhD.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval paní PhDr. Renatě Kocianové a Dagmar Suisse za pomoc a konzultace v průběhu kompletování práce.

Dále bych rád poděkoval Heleně a Pavlu Lukešovým a Jordan Julian za podporu v průběhu celého studia.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....
datum

.....
Bc. Jakub Lukeš

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá pracovní angažovaností a přístupy k vedení v multikulturním pracovním prostředí center sdílených služeb. Hlavním cílem této práce je zjistit používané přístupy k vedení a jejich korelaci s pracovní angažovaností členů multikulturních pracovních skupin center sdílených služeb. V rámci této práce je nastíněna podoba aktuální situace center sdílených služeb v České republice. Centra sdílených služeb představují jedny z hlavních zaměstnavatelů expatriantů žijících na území České republiky. Komplexita multikulturního pracovního prostředí center sdílených služeb vyžaduje po organizacích optimalizaci procesů v přístupech k vedení svých zaměstnanců. Práce se zaměřuje na přístupy k vedení lidí v multikulturním pracovním prostředí. Jsou popsány rozdíly mezi konceptem řízení a vedení lidí, jak důležitá je volba vhodného vedení lidí v multikulturním prostředí či jakým způsobem je možné k rozvoji vůdců přistupovat. Komplexním pracovním prostředím je především ovlivněna zaměstnanecká angažovanost. Existují různé přístupy k charakterizování angažovanosti, a jakým způsobem je angažovanost vnímána odlišnými kulturami, a jsou představeny studie, které poukazují na vztah vůdcovství s pracovní angažovaností. Součástí práce je empirické šetření. Na základě dosavadních poznatků a výzkumů diskutovaných konceptů je cílem empirického šetření prokázat vztah mezi přístupy k vedení a pracovní angažovaností zaměstnanců multikulturních pracovních skupin center sdílených služeb v Praze. Výsledky provedeného šetření jsou v práci diskutovány a interpretovány.

Klíčová slova:

přístupy k vedení zaměstnanců, multikulturní pracovní skupiny, zaměstnanecká angažovanost, pracovní angažovanost, centra sdílených služeb, vertikální rozvoj vůdcovství

ABSTRACT

The Master's thesis deals with approaches to leadership and work engagement in multicultural work environment and includes an original research of correlation between the concepts of approaches to leadership and work engagement in multicultural work groups in Prague shared service centers. The aim of this work is to identify the currently used approaches to leadership and their correlation with work engagement of employees within shared service center's multicultural working groups. The current situation of shared service centers in Czech Republic is discussed. Shared service centers represent the largest employers of expatriates living in the Czech Republic. Companies are in need of optimization of approaches to leadership due to the complexity of the multicultural work environment. This thesis focuses on the different approaches to leadership in culturally divergent work environment. The difference between leadership and management, how important it is to choose the optimal leadership style for multicultural environment, or different approaches to leadership development are discussed. Work engagement represents one of the concepts most afflicted by culturally complex work environments. Various approaches and descriptions of engagement are explained along with the possible differences in the understanding of engagement by various cultural group. Studies that have focused on the correlation between leadership and work engagement are presented. An original empirical study is a part of this thesis. The aim of the empirical study is to prove the correlation between the approaches to leadership and work engagement of multicultural working groups in shared service centers in Prague. Results of the research are discussed and interpreted.

Keywords:

Leadership approaches, multicultural working groups, employee engagement, work engagement, shared service centers, vertical development of leadership

OBSAH

0 ÚVOD.....	7
1 POZICE CENTER SDÍLENÝCH SLUŽEB NA TRHU PRÁCE	10
1.1 Podoba center sdílených služeb v České republice.....	14
1.2 Narůstající kulturní diverzita na trhu práce v České republice.....	16
1.3 Problematika multikulturního pracovního prostředí.....	19
2 PŘÍSTUPY K VEDENÍ LIDÍ NA PRACOVÍŠTI.....	27
2.1 Vedení v multikulturním pracovním prostředí.....	30
2.2 Rozvoj vedení lidí na pracovišti.....	33
2.3 Teorie transformativního učení.....	34
2.4 Vůdcovská pružnost jako nový přístup k vedení lidí.....	36
3 PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST.....	40
3.1 Pracovní angažovanost a přístupy k vedení lidí.....	42
4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: Korelace přístupu k vedení a pracovní angažovanosti multikulturních pracovních skupin v centrech sdílených služeb v Praze.....	45
4.1 Metodika.....	46
4.1.1 Operacionalizace přístupů k vedení.....	47
4.1.2 Operacionalizace pracovní angažovanosti.....	49
4.2 Výzkumný vzorek.....	50
4.3 Realizace šetření.....	51
4.4 Statistická analýza výsledků.....	52
4.5 Interpretace výsledků.....	55
5 DISKUZE.....	59
6 ZÁVĚR.....	62
7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	64
8 PŘÍLOHY.....	72

0 ÚVOD

Kulturní diverzita na pracovišti je stále častěji tématem v diskuzích široké veřejnosti. Vyrůstající problematika kulturní diverzity na pracovišti a nepřipravenost organizací této situaci čelit především z hlediska vedení a řízení zaměstnanců je aktuálním tématem mnoha studií. S rostoucí mírou globalizace a postupným sjednocováním mezinárodních trhů vznikají nové příležitosti jak v oblasti firemního růstu, tak možnosti pracovního uplatnění pro uchazeče. Díky globalizaci se do celého světa rozšiřují nové typy organizačních složek. Jednou z poměrně mladých a dopodrobna neprobádaných oblastí jsou centra sdílených služeb (CSS), která právě díky postupné globalizaci narůstají na popularitě. Tematicke center sdílených služeb se stále nedostává dostatečná míra pozornosti badatelů, což má za následek absenci znalostí o procesech v této oblasti. Centra sdílených služeb již v České republice působí od minulého století a od doby svého počátku se jejich podoba do jisté míry změnila. CSS představují v kulturně divergentním světě nový typ organizační složky. Tato firemní složka v současné době zaujímá pozici jako jeden z nejvýznamnějších zdrojů pracovního uplatnění pro čerstvé absolventy a expatrianty. Komplexita a nejednoznačnost současného pracovního prostředí má dopad na procesy a dynamiku na pracovišti. Jedním z možných způsobů, jak se s takovou situací vypořádat je zvolení vhodného přístupu k vedení, a především jeho rozvoji. Z těchto důvodů se práce zaměřuje na přístupy k vedení lidí v multikulturním pracovním prostředí a možném způsobu rozvoje současných vůdců. Komplexním pracovním prostředím je především ovlivněna zaměstnanecká angažovanost. Studie poukazují na různé přístupy k charakterizování angažovanosti, jakým způsobem je angažovanost vnímána odlišnými kulturami a vliv vůdcovství na pracovní angažovanost. Hlavním cílem této práce je zjistit aktuálně užívané přístupy k vedení lidí a jejich korelaci s pracovní angažovaností zaměstnanců kulturně divergentních pracovních skupin v centrech sdílených služeb. Empirická studie této práce navazuje na dosavadní poznatky a výzkumy diskutovaných konceptů. Cílem empirického šetření je prokázat korelaci mezi přístupy k vedení a pracovní angažovaností v multikulturních pracovních skupinách center sdílených služeb v Praze. Korelace vůdcovství a pracovní angažovanosti je prokázána prostřednictvím dotazníkového šetření a statistické analýzy výsledků šetření.

Klíčovými zdroji této práce jsou studie od autorů Neuwirtové a Nového, které poukazují na vyrůstající problematiku multikulturality pracovního prostředí (Neuwirthová, 2012; Nový, 2005). Základním zdrojem, který zdůrazňuje komplexitu pracovního prostředí center

sdílených služeb a nedostatek aktuálních studií v této oblasti je práce autorů Richer a Brühl (Richter, Brühl, 2017). Hlavním zdrojem, který zmiňuje potřebu správného přístupu k rozvoji vůdcovství právě díky chaotickému a komplexnímu pracovnímu prostředí ve světě je práce autora Petrie (Petrie, 2014).

V první kapitole se zaměřuji na centra sdílených služeb a počátek používání této organizační složky. Zaměřuji se na způsob rozšíření center sdílených složek do regionu střední a východní Evropy, kdy Česká republika byla, a stále je, jednou z nejvýznamnějších destinací. Charakteristikou pracovního prostředí center sdílených služeb je kulturní diverzita. V této kapitole je popsána situace multikulturality v ohledu celé České republiky a dále konkrétně pro centra sdílených služeb. Kapitola se také zaměřuje na centra sdílených služeb z pohledu jejich vlivu na trh práce a zaměstnanosti České republiky, a to především v ohledu zaměstnavatelnosti absolventů vysokých škol a expatriantů z jiných zemí.

Druhá kapitola se zaměřuje na téma přístupů k práci se zaměstnanci. Komplexita moderního a kulturně heterogenního světa stále stoupá a organizace jsou pro udržení konkurenceschopnosti nucené přizpůsobovat své přístupy k práci s lidmi. V této kapitole jsou proto nejprve popsány rozdíly mezi vedením a řízením, ale také jakým způsobem se mohou tyto koncepty podobat či doplňovat. Zároveň uvádím řadu studií, které na problematiku multikulturního pracovního prostředí poukazují ve vztahu s různými způsoby vedení, kdy základním rozdělením vedení je na transakční a transformativní typ. Studie poukazují na pozitivní vliv transformativního vůdcovství v moderním pracovním prostředí. Transformativní přístup k vedení je založen na teorii transformativního učení, která je v rámci této kapitoly popsána. Ovšem pouze vhodná podoba vedení není pro současný stav na pracovišti dostačující. Právě pro komplexitu aktuální situace na pracovištích je pro organizace zásadní, aby přemýšlely nad budoucím rozvojem a přizpůsobováním vedení svých zaměstnanců. V této kapitole je rozvoj vůdcovství popsán v podobě horizontálního a vertikálního typu. Vědecká populace vertikálnímu přístupu k rozvoji vůdců v současné době nevěnuje dostatečnou míru pozornosti. Tento způsob rozvoje vůdcovství proto popisují se zaměřením na koncept vůdcovské pružnosti, která reprezentuje vývojové stádium vedoucího zaměstnance a ovlivňuje způsob, jakým zachází se svými následovníky a prostředím.

Třetí kapitola se zaměřuje na koncept pracovní angažovanosti a dosavadní proběhlé studie tohoto tématu. Komplexita pracovního prostředí má vliv na řadu procesů a situací odehrávajících se na pracovišti. Jedním z konceptů, které diverzita na pracovišti ovlivňuje, je zmíněná pracovní angažovanost. Pracovní angažovanost je pro účely této práce vymezena. V rámci kapitoly jsou představeny studie se zaměřením na odlišnosti ve vnímání pracovní angažovanosti mezi vedoucími zaměstnanci, členy skupin a napříč kulturami. Zároveň jsou představeny předešlé studie, které se zaměřují na vztah vůdcovství a pracovní angažovanosti a další možné faktory, jež mohou mít na provázanost těchto konceptů vliv.

Čtvrtá kapitola popisuje empirické šetření. V rámci této kapitoly jsou vymezeny způsoby měření konceptů přístupů k vedení a pracovní angažovanosti, výzkumný vzorek a účastníci proběhlého šetření. Na základě prostudované literatury a zdrojů jsou stanoveny výzkumné hypotézy. Dále jsou popsány informace o použité metodice výzkumu a průběhu šetření. Součástí šetření byl proces zajištění anonymity účastníků. Spolu s podobou informovaného souhlasu je způsob udržení anonymity v kapitole podrobně popsán. Závěr této kapitoly obsahuje statistická měření. V souladu se stanovenou hypotézou provádím následnou interpretaci informací a rozvádím náměty získané z dat empirického šetření.

V diskuzní kapitole této práce jsou výsledky diskutovány ve vztahu s předešlými výzkumy vůdcovství a pracovní angažovanosti. V kapitole limitací jsou diskutována omezení, která měla na průběh celého výzkumu určitý dopad a mohla mít vliv i na podobu získaných dat.

1 POZICE CENTER SDÍLENÝCH SLUŽEB NA TRHU PRÁCE

Koncept center sdílených služeb, označován jako Shared Service Center nebo pod zkratkou “CSS“, se v posledním desetiletí rychle rozšířil po celé Evropě a vytvořil si tím tak velmi důležitou pozici na trhu práce a zaměstnanosti. Počátek center podnikových služeb se datuje na začátek osmdesátých let 20. století se vznikem v Severní Americe, kde se po určitou dobu rozvíjel (Marciniak, 2014, s. 64; Schulz, Brenner, 2010, s. 210). Postupnou globalizací trhu se tento koncept na konci osmdesátých, a především na začátku devadesátých let, rozšířil nejprve do severní Evropy a Velké Británie. Ke konci devadesátých let začala být CSS zakládána i v oblasti střední Evropy a východních regionů.

Ačkoliv centra sdílených služeb nemají standardní definici, jsou často charakterizována jako individuální organizační složka, která sjednocuje procesy uvnitř organizace a zaměřuje svoji působnost na zprostředkování podpůrných služeb pro interní klienty (Schulz, Brenner, 2010, s. 212). Jedním z hlavních cílů této složky je redukování nákladů a zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti pomocí standardizovaných postupů.

Při příchodu konceptu center sdílených služeb na trh východní Evropy se podoba této firemní složky rychlým způsobem rozšířila. Jak uvádí autor článku o vývoji a významu center sdílených služeb v evropském regionu Marciniak, během pouhých několika let po začátku nového století bylo v regionu střední Evropy založeno 91 nových center sdílených služeb, z nichž 26 sídlilo pouze v Maďarsku (Marciniak, 2014, s. 64). Faktorů, které měly na tento vývoj vliv, je samozřejmě mnoho. Jedním z důležitějších je však politický vývoj, a to především členství východoevropských zemí v Evropské unii počínající rokem 2004 a tím pádem jejich vstup na jednotný trh. Díky novým členům mezinárodního trhu se zpřístupnily nové zdroje pracovní síly a centra sdílených služeb západoevropských firem se začala rozšiřovat stále více na východ. Nejvýznamnější zeměmi v této oblasti se staly, a stále jsou, především Polsko, Maďarsko a Česká republika.

Zájem o rozšíření center sdílených služeb do této oblasti východní Evropy pramenil mimo jiné ze vzájemné geografické blízkosti příslušných zemí. Pro účely center sdílených služeb jsou důležité jazykové dovednosti uchazečů o práci v těchto centrech a, jak ve své publikaci uvádí Marciniak, o 30 až 40 % nižší náklady na pracovní sílu v porovnání s náklady západoevropských zemí (Marciniak, 2014, s. 64). Po roce 2005 se koncept CSS rozšířil i do dalších zemí východní Evropy, kdy nejvýznamnějšími byly Litva, Estonsko, Lotyšsko,

Rumunsko a Bulharsko. V posledních několika letech se právě tyto země podílely na největším zastoupení CSS ve východoevropském regionu. Je však nutné zmínit, že se ve světovém žebříčku center sdílených služeb roku 2011 na dvacátém místě umístila i Česká republika a její hlavní město Praha. O konkrétní situaci center sdílených služeb v České republice pojednávají další části této práce.

Podoba CSS ve světě a konkrétně v regionu středovýchodní Evropy je aktuálním tématem, které prochází neustálými změnami. Je však nutné zmínit, že se centra podnikových služeb v evropském regionu nedají ve své početnosti a produktivitě srovnávat se světovými vůdci v této oblasti s lokalitami v Indii, Číně či Malajsii. Do těchto regionů směřují sdílená centra amerických firem se zaměřením na masovou produkci (Marciniak, 2014, s. 67, 70). Mimo lokalitu a blízkost zemí střední a východní Evropy a jazykové dovednosti uchazečů o práci v těchto centrech, jsou země této oblasti také atraktivními pro svoji možnost mobility, mezinárodními kontakty a kulturní podobnost. Oblast center sdílených služeb je ve své podstatě naprosto souběžná s oblastí multikulturality a potřeba jejich symbiózy je s rostoucí globalizací a sjednocováním trhu stále častěji zdůrazňována. Centra sdílených služeb v tomto regionu jsou často vnímána především pro své kvality zvyšování produktivity a snižování nákladů (Richter, Brühl, 2017, s. 34)

Centra sdílených služeb se prezentují jako signifikantní zdroj pracovních míst, a to především pro čerstvé absolventy vysokých škol (ABSL, 2017, s. 17; Grafton, 2014, s. 1; Mesteková, 2017, Příloha A, s. 72). Markantní většina nových zaměstnanců se pohybuje ve věku 25–35 let (Marciniak, 2014, s. 72). V případě České republiky se loni jednalo konkrétně o 5 % všech zaměstnanců center sdílených služeb (ABSL 2016, s. 11). Dále mají centra sdílených služeb velký zájem i o cizince dlouhodobě žijící na území daného státu, a to především z důvodu jejich jazykových dovedností (Mesteková, 2017, Příloha A, s. 72–73). Z této situace pro oblast center sdílených služeb vyplývá mnoho dalších potenciálních rizik, které by tyto organizační složky měly při stanovování procesů zohlednit. Oblast center sdílených služeb představuje velice komplexní strukturu a pro vědecké studie je obtížné získávat výstupy, které by bylo možné na danou oblast aplikovat rozšířeně.

V minulých několika desítkách let zaznamenala centra sdílených služeb velmi úspěšný vývoj. I tak se často tyto firemní složky potýkají s problematikou, jež jen málokdy podléhá akademickému výzkumu (Richter, Brühl, 2017, s. 26). Jak ve své analytické studii zmiňují

Richter a Brühl, až 75 % všech Fortune 500 firem založila centra sdílených služeb pro získání větších zisků, snížení nákladů a zlepšení svých procesů. Jak sami autoři článku uvádějí, i tak se stále objevují studie, které tyto názory vyvracejí. Není tedy možné jednoznačně tvrdit, že pouhé využívání center sdílených služeb skutečně vede k vyšším ziskům a menším nákladům. Je také nutné podotknout, že se tato oblast velice rychle vyvíjí a často prochází zásadními změnami, kdy centra sdílených služeb v některých případech transformují svoji strukturu na specializovaná oddělení expertízy a působí jako zprostředkovatelé globálního business servisu (Marciniak, 2014, s. 71). Hlavním rozdílem nově vznikajících forem těchto center je ustupující závislost na mateřské firmě a nárůst nezávislosti pro jednotlivé složky. Specializovaná oddělení expertízy jsou legislativně řazena jako nezávislé organizace, které svoje služby využívají jako svůj vlastní produkt. Ovšem řada mezinárodních firem se stále rozhoduje mezi odkoupením sdílených služeb od samostatného dodavatele či investicí do založení vlastního centra sdílených služeb (ABSL, 2017, s. 12).

Například autoři Janssen a Joha, z Univerzity v Delftu a z Equa Terra v Holandsku, ve svém článku popisují dva nové koncepty představující další vývojové fáze organizace center sdílených služeb (Janssen, Joha, 2008, s. 40). Autoři tyto fáze nazývají Organizací sdílených služeb a Podnikem orientovaným na služby. Významy těchto fází vychází především z charakteristiky center sdílených služeb jakožto autonomních organizací. Na základě případové studie provedené v nadnárodní korporaci zprostředkovávající finanční služby, se autoři snažili ukázat možný průběh a vývoj konceptu CSS do zcela nové organizační struktury, jež by operovala sama za sebe a zprostředkovávala by své služby i mimo oblast své původně mateřské organizace. Sdílené služby by se v této fázi staly produktem, který by již samostatná organizace pro sdílené služby dávala svým klientům k dispozici. Charakteristiky vývojových stádií pro CSS jsou pro Marciniaka podobná definici Jansena a Joha (Marciniak, 2014, s. 71).

Koncept center sdílených služeb existuje přes 30 let a za dobu svého působení si tato oblast prošla mnoha změnami, které neustále pokračují (ABSL, 2017, s. 5–7; Banoun, Dufour, Andiappan, 2015, s. 2997; Marciniak, 2014, s. 73). I přes časté problémy s fluktuací, nastavením procesů a komunikačních systémů v multikulturním prostředí se tento model velmi rychle rozšiřuje. Zároveň v zemích svého výskytu představují centra sdílených služeb dnes naprosto nepostradatelnou součást pracovního trhu a ekonomie. Od osmdesátých let, kdy byl termín center sdílených služeb poprvé použit, bylo na toto téma publikováno již nesčetné

množství studií a literatury, avšak není zatím ustálený jednotný rámec, který by tuto oblast charakterizoval. Autoři Schulz a Brenner z Univerzity svatého Havla ve Švýcarsku se zabývali právě zmíněnou problematikou (Schulz, Brenner, 2010, s. 210). V rámci rozsáhlé analýzy dostupné literatury a publikací se autoři pokusili o získání společných a sjednocených charakteristik konceptu center sdílených služeb. Jak ve své publikaci zmiňují, centra sdílených služeb jsou často zakládána jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru, a to z důvodu organizace administrativních služeb dané firmy. Označení administrativní služby v sobě skrývá veškeré procesy, které se v rámci dané firmy dějí. Mezi tyto procesy se především řadí administrativa spojená s řízením lidských zdrojů, účetnictví nebo služby a podpora v oblasti informačních technologií. I přes stále významnější pozici tohoto konceptu a rychlému rozšiřování po celém světě, postrádá užívání označení center sdílených služeb standardizovaný popis a charakterizaci, která by byla použitelná pro sjednocené užití v akademické sféře.

První charakteristikou center sdílených služeb je snaha o sjednocení veškerých firemních interních služeb, které jsou tak konsolidovány a zastřešeny pod společnou procesní jednotku (Schulz, Brenner, 201, s. 211). Hlavním cílem je zajistit stejnou úroveň kvality služeb pro decentralizované organizace a zamezit tak duplikování práce. Další společnou charakteristikou CSS je dle autorů výhradní zaměření na podpůrné procesy mateřské organizace, pro kterou je CSS založeno. Třetí a často nejvíce opakovanou charakteristikou těchto center je snaha o redukování nákladů za dané služby. Dle této studie, se po zavedení center sdílených služeb sníží náklady za prováděné procesy v průměru o 25–30 % (Schulz, Brenner, 201, s. 215). Další charakteristikou center je zaměření na zprostředkování služeb pro interní klienty čili zaměstnance a oddělení v rámci mateřské firmy. Jednou z charakteristik je také průběžné srovnávání s konkurenčními centry sdílených služeb pomocí sledování aktuálních trendů a prováděním průběžných srovnávacích průzkumů (Schulz, Brenner, 201, s. 215). Tento proces se často označuje jako *benchmarking*. Za poslední charakteristiku konceptu CSS uvádí autoři autonomní fungování těchto center spolu s vlastní operativností, jako oddělená organizace. I přes snahu založení center sdílených služeb pro usnadnění procesů v rámci mateřské firmy, dochází ke konfliktům a duplikování některých činností. Díky rostoucí popularitě a postupnému rozšiřování výskytu center sdílených služeb po celém světě, si tato oblast vyžaduje zvýšenou pozornost ze strany vědecké populace.

1.1 Podoba center sdílených služeb v české republice

O narůstajícím vlivu center sdílených služeb na trh práce v České republice se již zmiňovala média v roce 2012 (Novinky, 2012, s. 1). Hlavním tématem bylo pracovní uplatnění absolventů vysokých škol, jejichž vstup na trh práce byl po ekonomické krizi roku 2008/2009 velmi obtížný. Popularita této oblasti v posledních letech pouze stoupá. V roce 2014 provedla agentura Grafton Recruitment průzkum se zaměřením na centra sdílených služeb v regionu střední a východní Evropy (Grafton, 2014, s. 1). Tato centra byla již tehdy velkým přínosem pracovních míst na našem území a co je ještě významnější, že centra sdílených služeb zprostředkovala nárůst pracovních míst především v místech mimo hlavní města. Z odpovědí dotázaných 250 firem vyplývalo, že nejsilnějšími faktory popularity středního a východního evropského regionu byla vhodná lokalita, a jak již bylo zmíněno výše, nízká cena kvalitní pracovní síly. I pro centra sdílených služeb existuje mnoho nedostatků. Mimo častý výskyt vysoké míry fluktuace, na kterou poukazují i další studie a průzkumy (ABSL, 2017, s. 17; Grafton, 2014, s. 1; Mesteková, 2017), se centra sdílených služeb potýkají s problematikou náboru vhodných kandidátů a častou konkurencí cizokrajných center s ještě nižšími náklady na pracovní sílu.

Centra sdílených služeb se v médiích objevují i v současné době (Zajíc, 2016, s. 1). V článku Hospodářských novin se mimo jiné autor zmiňuje o zastoupení center sdílených služeb na trhu práce v České republice. Dle uvedených informací zastávají centra sdílených služeb v České republice kolem 65 000 pracovních míst. V loňském roce činila pracovní místa zprostředkována centry sdílených služeb stejný počet jako celé Ministerstvo vnitra, popřípadě stejné množství pracovních míst tří největších zaměstnavatelů v ČR, kterými byly v tehdejší době firmy Kaufland, Škoda Auto a Agrofert. Z dalších informací také vyplývalo, že až 73 % zaměstnanců pracujících v těchto centrech mělo vysokoškolské vzdělání a byli čerstvými absolventy. Trend zaměstnávání absolventů v centrech sdílených služeb z předešlého roku tedy přetrval, dokonce vzrostl, neboť dle dostupných dat oblast center sdílených služeb v letech 2015 až 2016 zaznamenala 20 % nárůst.

Na území České republiky působí organizace ABSL jako hlavní asociace pro sdružování firem využívajících center sdílených služeb (ABSL, 2017, s. 5). Za pomoci studií se tato asociace snaží oblast CSS neustále vyvíjet a udržovat její konkurenceschopnost. Podle každoročního průzkumu Grafton Recruitment, je jednou z výhod práce v centrech sdílených

služeb vyšší finanční ohodnocení pro lidi mladého věku (Grafton, 2014, s. 1). V závislosti na zaměření daného oddělení mohou v průměru absolventi vysokých škol vydělávat 22.000–27.000 Kč hrubé měsíční mzdy. U podnikových služeb, pak mohou absolventi dosáhnout až na mzdu 30.000 Kč. V porovnání se statistikami o průměrné hrubé měsíční mzdě ve věkových kategoriích 20–24 a 25–29 není atraktivita těchto pracovních příležitostí překvapující (ČSÚ, 2016, s. 313; Zajíc, 2016, s. 1). Rozdíly finančního ohodnocení se pohybují v rozmezích 3.000 až 7.000 Kč hrubé měsíční mzdy. Vedle vyššího platového ohodnocení, se nastupující zaměstnanci mohou těšit výhodným benefitům či rozvojových programů a certifikacím, které si zaměstnanci ponechají i po skončení pracovního vztahu. Téma rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je velmi aktuálním a představuje jeden z hlavních zdrojů motivace pro mladé lidi vstupující na trh práce. Na území České republiky bylo v minulém roce zaznamenáno okolo 180 center sdílených služeb, a tak není překvapením, že tato oblast dělá Českou republiku velmi atraktivní pro zahraniční investory (ABSL, 2016, s. 11).

Na atraktivnost regionu střední a východní Evropy, a především České republiky, poukazovaly již reporty agentury Czech Invest v roce 2009 (Czech Invest, 2009, s. 1). V této zprávě odkazují autoři především na centra sdílených služeb firmy IBM, která tehdy zprostředkovala více než 2 500 pracovních míst. Dále tato zpráva poukazuje na velikou popularitu České republiky v oblasti odkupování služeb, kdy se co do množství umístila na druhém místě ihned za Polskem. Ve výroční zprávě asociace ABSL z loňského roku je zmíněno, že za rok 2015 vytvořily sdílené podnikové služby celkový obrat 75 miliard korun a tento sektor zprostředkoval 65 000 pracovních míst (ABSL, 2016, s. 11). Co do počtu nabízených pracovních míst v CSS je na prvním místě hlavní město Praha. Centra sdílených služeb však poskytují významné množství pracovních příležitostí napříč Českou republikou. Například v Brně a Ostravě je hned druhé největší zastoupení zaměstnanců pracujících v centrech podnikových služeb. Společně pak lokality Praha, Brno a Ostrava představují přibližně 91 % z trhu center sdílených služeb. Mezi další významné lokality patří však i Olomouc, Pardubice, Plzeň, jež společně zastupují dalších 5 % trhu. Každoroční nárůst sektoru sdílených služeb byl zaznamenán i v roce 2016, kdy centra sdílených služeb zprostředkovala přes 75 000 pracovních míst (ABSL, 2017, s. 13). Největší skupinou zaměstnanců jsou již zmínění absolventi vysokých škol spolu se zahraničními talentovanými kandidáty. Trend nárůstu pracovních míst v oblasti podnikových služeb se předpokládá i do budoucích let a asociace ABSL předpokládá, že do roku 2020 bude oblast sdílených služeb představovat až 100 000 pracovních míst na trhu práce České republiky.

Podle dosavadních průzkumů se v průměru v centrech sdílených služeb zaměstnává kolem 360 pracovníků (ABSL, 2017, s. 16). Čtyřmi největšími oblastmi, kterými se tato centra zabývají, jsou průmysl a spotřebitelské zboží, technologie a telekomunikace, sdílené podnikové služby a zdravotnictví. Společně tyto čtyři oblasti představují okolo 90 % nabízených pracovních míst (s. 17). Zajímavou informací je také struktura těchto center podle sídla mateřské firmy. Největší zastoupení v České republice, až 30 %, představují firmy ze Spojených států amerických, dále pak z Německa, jež činí okolo 12 % a firmy ze Švýcarska, až 9 %. Z pohledu zprostředkovaných pracovních míst je rozdělení trochu odlišné, kdy firmy z USA u nás vytváří až 37 % pracovních míst v CSS, společnosti z Německa pak až 21 %, avšak na třetím místě se překvapivě nachází firmy z Irska, které představují až 12 % pracovních míst v centrech sdílených služeb v České republice.

Centra sdílených služeb představují neustále se vyvíjející a posilující segment trhu práce a zaměstnanosti v České republice. To především pro stále rostoucí početnost pracovních míst, vzrůstající atraktivností vyšších finančních odměn a možnosti profesního rozvoje v této oblasti. S narůstající problematikou zaměstnatelnosti absolventů vysokých škol na trhu práce představuje segment CSS, pro kterou jsou absolventi hlavní zdrojem pracovní síly, významný faktor s dopadem na podobu trhu práce a zaměstnanosti v České republice. Jako taková, se oblast sdílených služeb dotýká i dalších témat jako jsou například zaměstnavatelnost cizinců, popřípadě již zmíněná vysoká fluktuace pracovní síly. Toto jsou však témata, která se také stále častěji dostávají do popředí společenského povědomí a díky asociacím jako jsou ABSL se neustále nacházejí nová řešení, jak s takovou problematikou zacházet.

1.2 Narůstající kulturní diverzita na trhu práce v České republice

Všeobecně není překvapením, že trend multikulturního pracoviště je na vzestupu a s postupem času se populace v České republice stává stále více kulturně heterogenní (Chytil, 2016, s. 1; Neuwirthová, 2012, s. 6). Vliv na to má samozřejmě mnoho faktorů, od politiky otevřených hranic v rámci Schengenského prostoru, narůstající množství ekonomických imigrantů z východoevropských zemí, až po příliv nadnárodních korporací, které sebou přinášejí zvyšující poptávku po lidech s jazykovými znalostmi, kterou česká populace mnohdy nenaplnuje (Chytil, 2016, s. 4, Mesteková, 2017, Příloha A, s. 73–74). V tomto

ohledu má na situaci částečně vliv i narůstající množství center sdílených služeb na území České republiky.

Za posledních 12 let si populace expatriantů žijících na českém území prošla mnoha změnami. Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že se počet cizinců s trvalým pobytem na území ČR od roku 2004 do současnosti téměř zdvojnásobil (Chytil, 2017, s. 3). Dle dostupných údajů bylo v roce 2004 na našem území evidováno, bez registrovaných azylantů, celkem 254 294 cizinců. Tento stav činil ke konci roku 2015 již 464 670 jedinců a předpokládá se, že nejaktuálnější údaje již přesahují hranici dvojnásobku údaje z roku 2004 a tudíž činí více jak 500 000. Následně záznamy ukazují, že v průběhu let byla naprostá většina cizinců žijících na území České republiky ekonomicky aktivní, ať již jako zaměstnanci, nebo jako zaměstnavatelé s živnostenským oprávněním (ČSÚ, 2016, s. 13; Chytil, 2017, s. 8). Český statistický úřad dokonce uvádí, že počet cizinců evidovaných na úřadech práce činil 323 244, díky čemuž je dosud rok 2015 v tomto údaji rekordním. V témže roku bylo také, jako držitelů živnostenského oprávnění, evidováno 83 862 cizinců.

Co do podílu cizinců na obyvatelstvu se v rámci Evropské unie Česká republika v posledních letech nepohybovala na předních příčkách (Bardoňová, Marešová, 2012, s. 47). Nicméně v rámci regionu východní Evropy jsme na prvním místě. V roce 2015 činil podíl cizinců na obyvatelstvu více než 4,3 % a dnes je, se vzrůstajícím počtem cizinců na území České republiky, toto číslo ještě vyšší. Vývoj počtu cizinců na českém území byl mimo jiné částečně ovlivněn i ekonomickou krizí roku 2008, kdy se počet cizinců snížil (ČSÚ, 2016, s. 10; Chytil, 2017, s. 3). Každopádně po roce 2011 se tento trend opět obrátil a podíl cizinců začal narůstat. Trend nárůstu počtu cizinců se od roku 2011 nezměnil. V závislosti na zastoupení cizinců na trhu práce je nutné zmínit rozložení státního příslušenství národnostních menšin. Třemi nejpočetnějšími skupinami jsou občané z Ukrajiny, kteří k roku 2015 tvořili až 23 % všech evidovaných cizinců, dále občané Slovenska, jejichž počet představoval 22 % z celkového počtu cizinců, a poslední z nejpočetnějších skupin tvořili občané Vietnamu, jejichž zastoupení představovalo 12 % z celkového počtu cizinců na území České republiky (ČSÚ, 2017, s. 15). Dalšími významnými národnostními skupinami byly také občané Ruské federace, Německa, Polska, Bulharska, Rumunska, ale také Spojených států amerických a Velké Británie. Z předchozích údajů bylo již zmíněno, že až 33 % cizinců na našem území zde působilo jako držitelé živnostenského oprávnění, zatímco ostatní v roli zaměstnanců (ČSÚ, 2016, s. 13; Chytil, 2017, s. 8). V tomto ohledu je však zajímavé, že národnostní zastoupení v pozicích zaměstnanců a zaměstnavatelů se liší, a zatímco z celkového počtu podnikatelů

cizinců je 27 % vietnamských a 27 % ruských občanů, pouze 17 % podnikatelů je slovenských občanů. Na druhé straně však v pozici zaměstnanců představují občané Slovenska dokonce až 46 %, kdy na druhém místě jsou občané Ruska s 13 % a dále pak občané zbylých národností.

Co se týče pracovních odvětví, ve kterých se cizinci nacházejí, největší zastoupení můžeme hledat ve zpracovatelském průmyslu (ČSÚ, 2016, s. 16). Dle statistik z roku 2015 se České republiky ve zpracovatelském průmyslu nacházelo téměř 77 000 občanů EU. Oblast center sdílených služeb spadá do kategorie administrativní a podpůrné činnosti, a proto je pro tuto práci zásadní. Sektor administrativní a podpůrné činnosti představoval v roce 2015 druhou nejpočetnější v ohledu zaměstnávání cizinců evidovaných úřady práce. V roce 2015 bylo v tomto sektoru zaměstnáno až 36 000 občanů EU (ČSÚ, 2016, s. 16). Dodatečně bylo evidováno hlavní město Praha v roce 2015 jako oblast s nejvyšším zastoupením cizinců na obyvatelstvu s podílem 13,5 %.

Z předchozích informací tedy vyplývá, že sektor administrativní a podpůrné činnosti, do které centra sdílených služeb svojí prací spadají, představuje v tématu zaměstnávání cizinců na území České republiky velmi důležitou pozici. Zaměstnávání cizinců v centrech sdílených služeb je také podporováno z hlediska zaměření poskytování služeb CSS pro různé země a kontinenty. Centra sdílených služeb se tedy dokonce zaměřují na zaměstnávání jedinců cizí národnosti, a to pro jejich kulturní odlišnost a jazykové dovednosti, které jsou hodnotné pro poskytování služeb zemím, ze kterých cizinci pocházejí. Tato situace vychází opět z dostupných informací poskytnutých průzkumem asociace ABSL (ABSL, 2017, s. 23). Podle získaných informací až 91 % center sdílených služeb na území České republiky podporuje více než jednu zemi. Vedle poskytování služeb mateřským firmám v České republice se markantní většina CSS zaměřuje také na firmy v zemích západní Evropy, kdy se jedná až o 85 %, či v zemích východní Evropy, pro které poskytuje služby až 76 % CSS s lokalitou v České republice. Centra sdílených služeb lokalizovaná na území České republiky poskytují podporu i firmám mimo území Evropy, z dostupných dat až 42 % center podporuje organizace s lokalitou v Severní Americe, 33 % dalších CSS směřuje se svými službami na Blízký východ a do firem v Africe, 30 % ze všech center poskytuje podporu v oblasti Asie a Pacifiku a téměř 15 % směřuje se svými službami do firem v Jižní Americe.

Není překvapením, že často poptávanou hodnotou u uchazečů o práci v centrech sdílených služeb jsou jazykové dovednosti, a to především v centrech poskytujících služby firmám s lokalitou v zahraničí (ABSL, 2017, s. 33, Mesteková, 2017, Příloha A, s. 73–74). Podle průzkumu ABSL se v českých CSS používá až 31 jazyků, kdy nejčastějším jazykem je angličtina, kterou využívá téměř 100 % center sdílených služeb. Dále jsou na druhém a třetím místě využívanými jazyky němčina a francouzština, a to téměř v 80 % ze všech center podnikových služeb (ABSL, 2017, s. 33). Mezi další jazyky často využívané v centrech sdílených služeb patří italština, španělština či například holandština a polština. Do samotného průzkumu ABSL je již také zařazen graf počtu cizinců žijících na území České republiky a mluvících těmito využívanými jazyky, což svědčí o zájmu center podnikových služeb tyto potenciální kandidáty do svých center přijímat. Skutečností je, že cizinci představují až 33 % ze všech zaměstnanců center podnikových služeb. V případě jednoho centra sdílených služeb v České republice představují zaměstnanci s cizí národností až 85 % ze všech tamních pracovníků (ABSL, 2017, s. 32). Podle zprávy ABSL z roku 2017 až 96 % center podnikových služeb zaměstnává cizince.

Centra sdílených služeb představují na trhu práce v České republice naprosto nepřehlédnutelnou a rychle se rozrůstající platformu. Vytvářejí tak pro čerstvé absolventy vysokých škol a cizince s žádoucími jazykovými dovednostmi možnost pracovního uplatnění. Z důvodu nepřehlédnutelného faktoru kulturní diverzity na pracovišti je žádoucí věnovat této oblasti dostatečnou pozornost.

1.3 Problematika multikulturního pracovního prostředí

Centra sdílených služeb existují pro zastřešování procesů sdílených v rámci několika sousedících regionů, slouží k usnadňování pracovní zátěže a snižování nákladů (Grafton, 2014, s. 1). I přes úspěšné využívání tohoto konceptu, jeho postupný vývoj a růst, existuje mnoho překážek, se kterými se jednotlivá centra potýkají. V první řadě jde o specifické administrativní a legislativní povinnosti zaměstnavatele, které je organizace povinna zajistit a vyřídit před nástupem nového zaměstnance (Rubínová, 2016, s. 1). Tento proces je v případě cizince žijícího na území České republiky ještě složitější. Legislativní povinnosti zaměstnavatele se pak liší podle potřeby povolení k trvalému pobytu daného jedince. Důležitost a komplikovanost legislativních a administrativních povinností zaměstnavatele při zaměstnávání jedinců z cizích zemí je nepopíratelná. Ovšem další rizikovou oblastí, se kterou

se zaměstnavatel může setkat, je střet odlišných kultur v rámci pracovního prostředí. Jak ve své knize „When Cultures Collide: Leading Across Cultures“ uvádí autor Lewis, oblast kulturních rozdílů je velmi komplexní a snadno se jednotliví aktéři v pracovním prostředí mohou dopustit jak malých, tak závažných nedorozumění, které mohou s odstupem času komplikovat produktivitu a úspěšnost celé organizace (Lewis, 2005, s. 101). Zaměstnavatel je ve vlastním zájmu nucen být připraven zdrojům interkulturního nedorozumění čelit a nastavovat firemní procesy takovým způsobem, který bere v potaz kulturní odlišnosti jeho zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 151). Co do potřeby interkulturního řízení lidských zdrojů představují centra sdílených služeb jednu z nejvytíženějších oblastí, a to především z důvodu samotné podstaty jejich funkce (ABSL, 2017, s. 12). Jak ve své knize uvádí Armstrong, v multikulturním pracovním prostředí existuje řada oblastí, které se při nastavování procesů řízení lidských zdrojů musí zvážit (Armstrong, 2009, s. 153). Jak uvádí Armstrong, mezi tyto oblasti patří mimo jiné samotné hodnoty dobrého vedení, přístupy ke zpětné vazbě, připravenost vykonávat mezinárodní zakázky či platový systém a sociální hodnoty. Nepřipravenost čelit těmto rizikům a neochota přizpůsobit organizační strukturu a pracovní procesy kulturní diverzitu, může vést od malých konfliktů až k selhání celé organizace. Zároveň jsou nadnárodní organizace zaměstnávající řadu rozdílných kultur ve 21. století vystaveny hodnocení nejen ze strany svých zaměstnanců, ale také samotné široké veřejnosti (Armstrong, 2009, s. 151; Lewis, 2005, s. 101). Mezi jedny z nejzásadnějších faktorů, které organizace musí brát v potaz v případě vstupu na trhy různých států, patří právě situační rozdíly v jednotlivých prostředích, kterými se myslí již zmíněná legislativa pro zaměstnávání, systémy platového ohodnocení či stav trhu práce. Dále pak Armstrong zmiňuje kulturní rozdíly, které se mohou týkat nejen jazykových dovedností a schopností porozumění, ale také společenské etiky či žebříčku hodnot (Armstrong, 2009, s. 151–155). Tyto faktory mají na chod firmy a její úspěch signifikantní vliv, je proto třeba ze strany organizace tyto faktory brát v potaz a přizpůsobovat svoje strategie lokálnímu trhu. Pro fungování samotné organizace však nastává mnoho dalších rizikových aspektů, které z nepozornosti vůči situačním a kulturním rozdílům mohou omezit úspěšnost a chod společnosti.

Na kulturní diverzitu v rámci společnosti, a především pracovního prostředí, se dá nahlížet různými způsoby. Například profesorky Lindén a Nyberg z Lundské University ve Švédsku ve své studii píší o tom, jak se společenská kulturní diverzita velice snadno projeví v pracovním prostředí, a to především ve firemních jídelnách během časů oběda (Lindén, Nyberg, 2009, s. 1). Jak autorky studie zmiňují, po skončení druhé světové války byly

evropské země vystavovány značné míře imigrace, která v nedaleké minulosti začala spíše narůstat. Dle statistik se v roce 2005 švédská populace z 15 % skládala z jedinců narozených mimo hranice Švédska. Dokonce se předpokládá, že minimálně každý pátý žijící Švéd může své kořeny dohledat v jiných kulturních skupinách či zemích. Mimo další kulturní rozdíly, uvádějí autorky především význam stravování a jídla jako jedné z hlavních charakteristik kulturních a etnických skupin. Pro svoji studii si profesorky Lindén a Nyberg zvolily firmu zprostředkovávající autobusovou dopravu, a to pro kulturní diverzitu jejich zaměstnanců (Lindén, Nyberg, 2009, s. 2). Všeobecně pracovní prostředí označily autorky za bod střetávání se všech věkových a etnických skupin. V rámci výzkumu provedly autorky standardizované hloubkové rozhovory se zaměstnanci vybrané organizace a výsledná data podrobily analýze. Výsledky rozhovorů ukázaly, že jídelna slouží jako hlavní místo střetu mezi kulturními zvyky jednotlivých zaměstnanců firmy. V rámci tohoto prostředí dochází k časté komunikaci a sdílení kulturních hodnot a zvyků spojených s jídlem a stravováním. V případě, že firma zaměstnává jedince různých kultur, je nezbytné brát v úvahu nevyhnutelný střet a komunikaci, ke které v rámci pracovního prostředí dojde. Ať již spolu zaměstnanci z různých kulturních skupin přímo vykonávají práci či jen sdílejí pracovní prostory, mezilidská komunikace se odehrává napříč pracovním prostředím ve všech jeho situacích.

Ve studii od profesorek Lindén a Nyberg, bylo cílem především poukázání na skutečnost, že určitá místa a situace v rámci pracovního prostředí se v případě multikulturních organizací nevyhnou společnému sdílení rozdílů a komunikaci v rámci nich (Lindén, Nyberg, 2009, s. 2). Dále je tedy nutné podotknout, že mimo snahu o vysokou produktivitu a udržení konkurenceschopnosti se multikulturní organizace navíc potýkají s problematikou spojenou právě s multikulturním pracovním prostředím. Ve vztahu k tématu multikulturalismu se vztahuje i článek Ing. Magdy Neuwirthové z Vysoké školy ekonomické v Praze, který se zabýval problematikou multikulturního pracovního prostředí (Neuwirthová, 2012, s. 1). Pojem multikulturalismus vysvětluje autorka Neuwirthová jako pozitivní koexistenci rozdílných kulturních skupin, přičemž se jednotliví účastníci tohoto styku vzájemně tolerují a mezi sebou otevřeně komunikují. Prostředí, ve kterém se více kulturních a společenských skupin střetává, je celá řada, avšak v pracovním prostředí podléhají tato setkání jiným podmínkám a vlivům nežli v běžném životě. Na veřejnosti bychom v případě neochoty s jedinci jiné kultury nebyli nuceni komunikovat, avšak v pracovním prostředí je taková interkulturní komunikace naprosto nezbytnou a nevyhnutelnou součástí. V případě, že firma podcení problematiku multikulturních rozdílů či nepřizpůsobuje svoji strategii a organizační

strukturu vůči cílové populaci zaměstnanců, může čelit mnoha rizikovým situacím. Jak uvádí Neuwirthová, obecnými rizikovými oblastmi v multikulturním pracovním prostředí je všeobecná organizace práce a povinností a zároveň místa a času kdy se odehrávají (Neuwirthová, 2012, s. 7). Dalšími problémy, které v multikulturní organizaci mohou nastat, jsou podle Neuwirthové především komunikačního typu. Jedná se o transparentní sdělování informací a úplnou komunikaci napříč firmou, nastavování pravidel tak, aby byla pro všechny zúčastněné stejná, nastavení skupinové dynamiky ve stylu, který neodrazuje její členy od otevřené komunikace a vzájemnému naslouchání či například užívání preventivních procesů pro předcházení konfliktních a jiných krizových situací. Způsobů, jakým se těmto rizikovým oblastem vyvarovat je opět mnoho, avšak Neuwirthová uvádí především význam interkulturního vzdělávání, které probíhá ve třech rovinách (Neuwirthová, 2012, s. 8). Těmito rovinami, jak uvádí autorka, jsou kognitivní, afektivní a behaviorální. Zároveň autorka zmiňuje, že účast na vzdělávání je v tomto ohledu potřebná jak u zaměstnanců lokální kulturní skupiny, tak zaměstnanců odlišných kultur. Ovšem přístup k interkulturnímu vzdělávání má opět různé podoby a vychází z různých teoretických a výzkumných základů.

Pro kognitivní rovinu vzdělávání o kulturních rozdílech je možné volit z mnoha přístupů, přičemž k těm nejznámějším patří Hofstedeho kulturní dimenze (Hofstede, 2007, s. 28). Na základě dlouholetého výzkumu, rozdělil Hofstede interkulturní rozdíly původně do 5 dimenzí, ke kterým se v posledních letech přidala i nová šestá dimenze. Hofstede tvrdí, že kulturní rozdíly se dají rozdělit do protipólových dimenzí, kterými jsou vztah k autoritě či sebepojetí jedince v rámci společnosti, známé také jako individualismus a kolektivismus. Dalšími dimenzemi tohoto konceptu je maskulinita a feminita a postoj k nejistotě a nejednoznačnosti. Finální dimenzí původního výzkumu byla dimenze krátkodobé a dlouhodobé orientace (Hofstede, 2007, s. 34). Nově přidanou dimenzí je dimenze požitku a zdrženlivosti.

Odlišný přístup k multikulturním rozdílům zaujal Richard D. Lewis ve své knize „When Cultures Collide: Leading Across Cultures“, ve které mluví nejen o problematice spojené s kulturní diverzitou a možnými přístupy využívání vůdcovství, ale ze svého výzkumu také navrhuje jiný přístup ke kategorizaci kultur (Lewis, 2005, s. 28). Na základě analýz kulturních hodnot a chování vytvořil Lewis tři skupiny charakteristik, které rozdělil do kategorie lineárně-aktivní, multi-aktivní a reaktivní (Lewis, 2005, s. 38–43). Každá z těchto kategorií má své konkrétní charakteristiky. Pro typ lineárně-aktivních kultur je typické dělat jeden úkol po druhém. Naopak kultury multi-aktivního typu dělají dle Lewise více úkolů najednou.

Reaktivní kultury jsou dle tohoto modelu brány více jako pasivně aktivní, přičemž lineárně-aktivní jsou charakteristické introvertním chováním, zatímco multi-aktivní kultury naopak extrovertním chováním. Všechny kultury se dle Lewise pohybují v oblasti mezi těmito třemi póly a podle umístění dvou různých kultur se dá předpokládat, jakým způsobem spolu mohou komunikovat, nebo jakým konfliktům mohou čelit. Čím podobnější si dvě kultury jsou, tím je větší šance, že si dané kultury mohou rozumět a nevzniká mezi nimi mnoho konfliktů. Lewis však uvádí, že je nezbytné brát v úvahu i další dimenzi životního prostředí, která má na stav hodnot a chování jedince vliv. Jako čtvrtou dimenzi ve vztahu interkulturních střetů tedy Lewis chápal kontext situace jedince, ve kterém hraje roli především jazyk, ale také věk, profese a osobní hodnoty (Lewis, 2005, s. 44). Celkově tento model poukazuje na kulturní rozdíly jako na velmi komplexní systém, který se společnost z praktických důvodů snaží zjednodušit a kategorizovat. Tento přístup nám však může sloužit pouze jako pomůcka pro utváření předpokladů o možných nastávajících situacích při střetu rozdílných jedinců a jejich kultur. O kategorizaci kulturních hodnot a zjednodušení tohoto fenoménu hovoří ve své knize i Nový, kdy se zmiňuje o všeobecné touze vědecké populace po takzvaném “Atlasu světové kultury“, který by nám zprostředkoval dokonalé porozumění jednotlivých kulturních skupin a jakým způsobem s nimi máme zacházet (Nový, 2005, s. 16). Tyto typologie jsou pro práci v multikulturní společnosti naprosto nezbytné, a i přes svoji nedokonalost a neschopnost zprostředkovat odpovědi na všechny možné situace interkulturních konfliktů, nám mohou sloužit pro nástin a počáteční porozumění skutečnosti, že hodnoty jedné kultury nejsou identické s hodnotami druhé, a tudíž je v situacích kulturní diverzity třeba najít cestu pro docílení společného porozumění.

Dnešní svět je typický narůstající kulturní diverzitou a přítomností multikulturních pracovních center. Výše zmíněné typologie kulturních dimenzí jsou jedním ze zdrojů v případě, že se organizace rozhodnou své zaměstnance vzdělávat v oblasti interkulturních dovedností a schopností. Nicméně jak zmiňuje Neuwirthová, naprostá většina firem se problematikou multikulturního pracovního prostředí nezabývá dostatečně či vůbec (Neuwirthová, 2012, s. 1). Z nedostatečné pozornosti kulturním rozdílům na pracovišti mohou vzejít mnohá úskalí, která mají dopad nejen na zaměstnance firmy, ale zároveň na schopnost organizační konkurenceschopnosti. Doktorzy Pasca a Wagner z University of Northern British Columbia v Kanadě provedly rozsáhlý průzkum dosavadní literatury zabývající se tématem pracovního stresu mezi zaměstnanci pracujícími v jiné, nežli své rodné zemi (Pasca, Wagner, 2011). V rámci prostudované literatury vytvořily autorky článku několik kategorií stresorů, se

kterými se zaměstnanci v multikulturním pracovním prostředí mohou setkávat. První identifikovanou kategorií je diskriminace a sociální faktory. Diskriminační chování ze strany kolegů a nadřízených má negativní dopady nejen na produktivitu oběti, ale zároveň může ovlivnit jejich schopnost přizpůsobení se a integrace do většinové společnosti. Zároveň diskriminace může mít za následek pocity strachu, nízkého sebevědomí, vzteku či úzkosti (Pasca, Wagner, 2011, s. 702). V rámci oborové literatury je naopak společenská podpora vnímána jako faktor podporující vyrovnání se se stresem z života v jiné kultuře. Pozitivní pocity na pracovišti mohou vést ke zvyšování pracovní spokojenosti a pocitu bezpečí. Jak autorky zmiňují, společenská podpora je koncept, který mohou jednotlivé kulturní skupiny vnímat odlišně. Pro minimalizaci možných konfliktů je ze strany organizace nutné zajistit dostatečný rozvoj v oblasti interkulturních dovedností. Další kategorií, identifikovanou v rámci studie Pasca a Wagner, jsou pracovní předpoklady (Pasca, Wagner, 2011, s. 702). Pojem pracovních předpokladů je chápán jako vyvážení pracovní zátěže a příslušné odměny, která je za práci udělována. V tomto případě autorky uvádějí, že je velmi důležité nastavit rovnováhu mezi vyžadovanou prací a odměňováním tak, aby skutečně odpovídalo dovednostem a zkušenostem daného jedince. Z prostudované literatury, byla za nejčastěji vyskytovanou kategorii označena oblast individuálních charakteristik. Zdůrazněním individuálních charakteristik zaměstnanců poukazují autorky studie především na jedinečnost každého člověka. Hodnoty a znaky, které se v rámci jednotlivých kulturních skupin objevují, jsou sice zásadním zdrojem vnímání lidí z jiných kultur. Nicméně je nezbytné uvědomovat si, že kategorie založená na příslušnosti ke kulturní skupině není dostačující. Je tedy nutné dbát na rozdílnost individuálních lidí i v rámci jedné kulturní skupiny. Podle Pasca a Wagner by tedy organizace potýkající se s kulturní diverzitou na pracovišti měla dbát na individualitu každého zaměstnance. Firma by podle autorek měla tedy k jedinci přistupovat s ohledem na jeho či její danou situaci, vzdělání a zkušenosti a podle toho přizpůsobovat svoji organizační kulturu a pracovní procesy.

Kulturní diverzita na pracovišti a multikulturní pracovní prostředí nejsou pojmy, které spolu vždy přirozeně koexistují (Neuwirthová, 2012, s. 2). Pro docílení multikulturního pracovního prostředí, tak jak ho popisuje Neuwirthová, je potřeba spolupráce nejen všech zaměstnanců, ale především správné vedení ze strany zaměstnavatele. Oerlemanse a Peetersová, z Erasmus University v Rotterdamu, ve své studii zkoumali vztah mezi odlišnými přístupy k akulturaci a kvalitě skupinových pracovních vztahů kulturně divergentní skupiny (Oerlemans, Peeter, 2008, s. 460). Zároveň se autoři pokusili zjistit roli modelu interaktivní akulturace (IAM)

v rámci zmíněného vztahu přístupů k akulturaci a pracovních vztahů. Předchozí výzkumy se rozcházely ve výsledcích vlivu multikulturních pracovních skupin na jejich produktivitu, a proto se autoři v jejich studii zaměřují na proces akulturace. Akulturaci autoři Oerlemans a Peeters vysvětlují na základě článku Johna W. Berryho z Queen's University v Kanadě (Berry, 1997, s. 7). Akulturace je chápána jako proces, který nastává ve chvíli přímého kontaktu kulturně rozdílných skupin. Sám o sobě tento termín neobsahoval význam kvality proběhlého kontaktu kulturních skupin. Další diskuse tedy proces akulturace rozdělila do dvou dimenzí, kterými byla kulturní adaptace a kulturní udržování. Kulturní adaptace značí míru ochoty imigrační skupiny přizpůsobit se dominantní skupině hostitelské společnosti (Oerlemans, Peeter, 2008, s. 466). Následně dimenze kulturního udržování značí míru tendence menšinové skupiny zachovávat svoje původní kulturní hodnoty a zvyky. Proces asimilace není jednostranný, ale naopak závislý na přístupu všech kulturních skupin. V tomto ohledu Berry popisuje různé podoby procesu asimilace (Berry, 1997, s. 26–29). Proces asimilace tedy může mít podobu reaktivní, kdy se odlišné kulturní skupiny nastávající změně brání. Další podoba asimilace může být kreativní, v tomto případě spolu kulturní skupiny dávají vznik novým společným hodnotám a kulturním znakům. Poslední podobou procesu asimilace je opožděná asimilace, při které se skutečné projevy asimilace kulturních skupin projeví se zpožděním několika let či generací.

Ve výzkumu Oerlemans a Peeterse byl pojem akulturace chápán jako moment střetu dvou a více skupin odlišných kultur s následně odehrávající se změnou zvyků a hodnot jedné či více kulturních skupin (Oerlemans, Peeter, 2008, s. 461). Jak bylo zmíněno výše, akulturace se skládá z dimenze kulturní adaptace a kulturního udržování. Na základě těchto dvou dimenzí pak Berry odlišuje čtyři podoby akulturace, kterými jsou integrace, marginalizace, asimilace a separace (Berry, 1997, s. 9–10). K integraci dochází v případě, kdy ke kulturní adaptaci a udržování přistupuje minoritní i většinová společnost pozitivně. Ovšem pokud k oběma dimenzím přistupují obě skupiny negativně, dochází k marginalizaci. Asimilace je definována jako pozitivní přístup ke kulturní adaptaci, ale negativní vnímání kulturního udržování. V případě opačného přístupu k adaptaci a udržování kultury dochází k podobě akulturace zvané separace. Hlavním cílem studie Oerlemans a Peeters bylo zjistit jakým způsobem může být tento proces ovlivněn modelem interaktivní akulturace (Oerlemans, Peeter, 2008, s. 463). Model interaktivní akulturace autoři článku definují jako dynamický proces střetu rozdílných kulturních skupin. Cílem tohoto procesu je naplnění tří hlavních komponentů. Těmito komponenty jsou pozitivní přístup k akulturaci ze strany minoritní skupiny, docílení

pozitivního přístupu k akulturaci menšinové společnosti ze strany většinové společnosti a zprostředkování prostoru pro tvorbu mezilidských a skupinových vztahů. Výsledky studie prokázaly, že rozdílné přístupy k procesu akulturace mezi menšinovou a hostitelskou skupinou vedly k negativnějším meziskupinovým vztahům (Oearlemans, Peeter, 2008, s. 468–471). Zatímco dánská populace považovala za nejžádanější formu akulturace integraci, minoritní skupina volila jako žádanější orientaci akulturace asimilaci. Zároveň výsledky ukázaly, že negativnější mezilidské vztahy obou kulturních skupin měly za následek větší rozdíl v preferovaných modelech akulturace. A dále, že model interaktivní akulturace ovlivňuje způsob, jakým kulturní skupiny k procesu akulturace přistupují. V případě zmíněné studie tedy občané s dánským původem preferovali asimilaci menšinové skupiny, zatímco skupina s cizí národností preferovala oboustrannou adaptaci.

Kulturní diverzita na pracovišti je téma velmi komplexní a neexistuje standardní řešení, jak docílit všeobecné spokojenosti. Mnoho pracovních prostředí po celém světě se v současné době stávají čím dál různorodějšími nejen v kulturním, ale i věkovém měřítku. Tato různorodost a střet odlišných skupin představuje výzvu pro zaměstnance i zaměstnavatele. Každá kulturní, věková či jiná skupina preferuje jiný přístup k práci, komunikaci či jinak reaguje na podporu angažovanosti na pracovišti. Často se ukazuje, že je to právě zaměstnavatel a organizace, jež se s touto problematikou musí vypořádat (Johnson, 2015, s. 11–12).

2 PŘÍSTUPY K VEDENÍ LIDÍ NA PRACOVÍŠTI

Vytváření jednotného trhu, postupná globalizace a rozšiřování mezinárodních organizací napříč zeměmi a kontinenty, způsobují zásadní změny ve společnosti a pracovním prostředí. Sjednocování mezinárodního trhu a vstup nadnárodních společností do nových zemí má za následek střetávání různých kultur na pracovišti. Centra sdílených služeb jsou jedním z příkladů takových organizačních složek, v jejichž prostředí dochází ke značné kulturní diverzitě. V pracovním prostředí, které se potýká s kulturní heterogenitou, nastává mnoho rizikových situací, kterým musí organizace čelit (Lewis, 2005, s. 101). Je mnoho způsobů, jak proměnlivému společenskému prostředí přizpůsobovat organizační kulturu. Jedním z těchto způsobů jsou různé přístupy k vedení zaměstnanců. Předmět přístupů k vedení lidí je součástí historie společnosti již od jejího počátku a do dnešního dne si tato oblast prošla nesčíslným množstvím změn. Přístupy k vedení jsou často zmiňovanou oblastí v sektoru sdílených služeb a představují tak téma, které získává značnou míru pozornosti akademické sféry (Maranga, Sampayo, 2015, s. 83; Mesteková, 2017, Příloha A, s. 75). Zároveň jsou přístupy k vedení často předmětem studií multikulturního pracovního prostředí (House, Quigley, Luque, 2010, s. 113; Lewis, 2005, s. 101–111).

Téma vedení a řízení je součástí lidské historie již od nepaměti, avšak až v posledním století získala tato oblast výraznou pozornost výzkumníků. Pojem vedení a řízení bývá často užíván v různých kontextech s odlišnými významy či naopak souběžně (Algahtani, 2014, s. 71). Samotný význam slova vůdcovství podle Yukla vzbuzuje u lidí konotace, které mohou pokrýt vnímaný význam tohoto pojmu (Yukl, 2013, s. 2–3). Stále aktuálním tématem vědeckých diskuzí je také míra, do jaké se definice pojmu vedení a řízení překrývají (Yukl, 2013, s. 6). Při pohledu na rozsáhlé množství literatury k tématu vedení a řízení, závisí definice rozdílů a podobností těchto pojmů na způsobu jejich použití. Jako jeden z prvních se naskytá článek od Zaleznika z roku 1977, ve kterém se autor zaměřil konkrétně na diskuzi o konceptech vůdcovství a řízení (Zaleznik, 2004, s. 3). Ve své práci se Zalenik pokusil od sebe koncepty vedení a řízení kompletně oddělit. Podle Zaleznika se lídři a manažeři od sebe všeobecně liší v několika rovinách. Těmito rovinami jsou přístupy k cíli a pracovnímu výkonu, vnímání pracovního procesu, vztahy s ostatními a vnímání sebe sama (Zaleznik, 2004, s. 4–13). Autor dokonce popisuje koncept vůdce a manažera jako dva jedince s naprosto odlišnou osobností (Zaleznik, 2004, s. 4). Ovšem další autoři zdůrazňují (Yukl, 2013, s. 6), že obě role jsou pro organizaci naprosto nezbytné. Avšak dle Zaleckého se firmám nové lídry

nedaří vytvářet a tím tak organizace nestačí udržovat svoji konkurenceschopnost (Zaleznik, 2004, s. 11–13).

Algahtani provedl průzkum vědecké literatury na téma odlišnosti konceptu vedení a řízení (Algahtani, 2014, s. 71). Dle této studie se dají pojmy vedení a řízení rozlišit na základě mnoha charakteristik týkajících se typů přístupu k práci se skupinami a lidmi (Algahtani, 2014, s. 78). Algahtani zprostředkoval srovnání konceptů vedení a řízení ve třech rovinách. Těmito rovinami jsou samotná definice vůdcovství a řízení, potřebné dovednosti lídra a manažera a rozdíly v řízení a vůdcovství. Algahtani na základě předchozích studií definuje proces řízení jako způsob naplňování firemních cílů, při kterém manažer využívá formální autority, přímo kontroluje své podřízené zaměstnance, jejich zdroje a pracovní procesy. Zaměstnanci jsou motivováni především finanční odměnou závislou na provedené práci (Algahtani, 2014, s. 74). Tento vztah vedoucího zaměstnance s podřízenými je znám jako transakční styl (Kotter, 2001, s. 93). I v tomto článku je zmíněna mnohočetnost definic vůdcovství, avšak často zmiňovanými komponentami vůdcovství bývá proces ovlivňování ostatních pro dosahování společných cílů a vytváření vize.

Jak zmiňuje Algahtani, vůdcovství a řízení jsou koncepty, které se svojí definicí a funkcí často překrývají, ale nejsou identické (Algahtani, 2014, s. 75). Řízení i vedení se zaměřuje na ovlivňování zaměstnanců, práci s lidmi a dosahování organizačních cílů. Avšak dosahování těchto oblastí se pro vedení a řízení liší především ve svém přístupu. Zatímco manažeři využívají formálně získané autority, lídři dosahují cílů za pomoci inspirace a vytváření vize k získání následovníků (Algahtani, 2014, s. 75; Kotter, 2001, s. 86). Znovu se tak objevuje zmínka o tom, že pro úspěšné fungování organizace je nutná rovnováha mezi užíváním funkcí lídra a manažera. V některých situacích je dokonce po manažerech vyžadováno užívat charakteristik a dovedností lídra. Tím se však poukazuje na přístup k těmto konceptům jako rolím, které zaměstnanci ve vedoucích pozicích mohou zaujímat, a ne pouze jako osobnostní charakteristiky, které se dají jenom složitě změnit (Kotter, 2001, s. 85). Jak uvádí ve své knize i Gary Yukl, role vůdce je v některých definicích brána jako součást charakteristiky manažera (Yukl, 2013, s. 29). Neexistuje jediná konkrétní definice vůdcovství, ani vůdce, která by standardně definovala jeho či její charakteristiky, a na kterých by se většina vědecké populace shodla. Ani pro řízení a roli manažera neexistuje jednoznačná definice. Nabízí se nám tedy celá řada různých charakteristik a popisů těchto rolí, které můžeme využít spíše jako nápomocné informace a zdroje pro utvoření konkrétního přístupu k dané tematické.

Na výše zmíněný článek Zaleznika o rozdílech charakteristik lídra a manažera navazuje studie Prevodnika a Biloslava, který diskuzi o rozdílech zmíněných konceptů dále rozvíjí (Prevodnik, Bilosavo, 2009, s. 87). V této práci se autoři zaměřili na vnímání charakteristik vůdcovství a řízení ve slovinských organizacích. V této práci charakterizují osobu manažera jako člověka, který využívá autority a faktických informací k dosažení rychlého a efektivního řešení problémů. Zároveň užívá manažer standardizovaných procesů, které jsou v rámci organizační politiky poskytovány k mobilizaci, koordinaci a kontrole zdrojů. Vůdce je podle Prevodnika a Bilosavova naopak člověk, který k motivaci a inspiraci využívá emoce a intuici (Prevodnik, Bilosavo, 2009, s. 88). K hlavním zájmům lídra patří především podněcování ostatních kolegů, dosažení společných výzev a uskutečňování změn. Na základě těchto definic a vytvořených dotazníků, provedli autoři výzkum ve 29 slovinských firmách, ve kterých se dotázali 116 vedoucích zaměstnanců a jejich podřízených. Na základě poskytnutých definic lídra a manažera byly otázky zaměřené na to, jak vedoucí zaměstnanci vnímají své vlastní pracovní jednání a jak je vnímají jejich podřízení. Výsledky dotazníku poukázaly na odlišné vnímání vlastního jednání mezi výkonnými řediteli a zaměstnanci středního managementu (Prevodnik, Bilosavo, 2009, s. 90). V případě výkonných ředitelů se 75 % z účastníků vnímalo spíše v manažersky charakteristické roli. Naopak ve středním managementu se 60 % účastníků vnímalo v roli lídra. Při porovnání výsledků vedoucích a řadových zaměstnanců se však ukázalo, že každá ze skupin má na prožívanou situaci odlišný názor. Zatímco se vedoucí zaměstnanci více ztotožňovali s charakteristikami vůdce, jejich podřízení je vnímali spíše v souladu s charakteristikami manažerů. Rozdílnost názorů mezi jednotlivými úrovněmi zaměstnanců vysvětlují autoři především v závislosti na organizační kultuře, která zásadním způsobem určuje vnímání svých zaměstnanců.

Koncepty vedení a řízení nemusí existovat odděleně, naopak je pro vedoucí zaměstnance a organizace zásadní najít rovnováhu mezi těmito dvěma přístupy. Je důležité, aby význam vůdcovství a řízení byl konkretizován, ale zároveň je nezbytné si uvědomovat potřebu kvalit obou těchto pojmů a jejich vzájemnou roli v organizačním prostředí. V mnoha ohledech, jsou totiž nutné jak kvality dobrého vůdce, tak schopnosti efektivního manažera (Algahtani, 2014, s. 71; Armstrong, 2009, s. 97; Prevodnik, Biloslavo, 2009, s. 87). V dnešním stále komplexnějším světě plným změn je pro organizace působící na mezinárodním trhu připravenost k rychlé adaptaci naprosto nezbytnou schopností. Proto je nutné brát odlišné kvality vedení a řízení na vědomí a aplikovat je ve správných kontextech.

2.1 Vedení v multikulturním pracovním prostředí

Přítomnost neustálých změn a nejistoty v každém pracovním dni se stává běžnou součástí života lidí a organizací. Situace v pracovním prostředí udávají požadavky na využívání rozdílných kvalit vůdcovství a řízení. Jak bylo zmíněno, vůdcovství se zaměřuje především na utváření společné vize a přípravu na změny (Algahtani, 2014, s. 78; Prevodnik, Bilosavo, 2009, s. 88). O těchto kvalitách a charakteristikách vůdcovství se zmiňuje i Ryan v článku magazínu Forbes (Ryan, 2016, s. 2). Jedním z hlavních témat tohoto článku jsou kvality lídra jako člověka. Jak zmiňuje Ryan, lídr je člověk, který nenachází řešení sám v sobě, ale naopak se snaží zprostředkovat pracovní prostředí pro všechny členy týmu tak, aby pro stanovené cíle našli nejlepší společné řešení. Multikulturní pracovní prostředí je často zasažené komplexními a nejednoznačnými situacemi, pro které je nutná značná flexibilita a schopnost přizpůsobivosti účastníků se členů (Johnson, 2015, s. 11–12; Neuwirthová, 2012, s. 1; Pasca, Wagner, 2011, s. 702). V takovém prostředí může vůdcovství hrát klíčovou roli.

V dnešní době vzrůstající konkurence se pro získání nových nápadů a inovativních přístupů k řešení problémů snaží mezinárodní společnosti vytvářet různorodé a kulturně bohaté prostředí. Právě díky své názorové, kulturní a ideové pluralitě se však tyto společnosti často dostávají do krizových situací, které mohou naopak znemožňovat firemní konkurenceschopnost a ohrožovat tak šanci přežití na globálním trhu. V otázce multikulturního pracovního prostředí tak téma vůdcovství představuje možné řešení pro sjednocování různorodých skupin. Samotná přítomnost kulturní diverzity na pracovišti však neznamená, že se daná organizace může označovat za multikulturní (Neuwirthová, 2012, s. 1). V případě kulturní heterogenity na pracovišti je pro organizace nutné se zaměřit na svoji strukturu a celkový přístup k diverzitě na pracovišti. K otázce potřeby vůdčích dovedností v multikulturním prostředí se vyjadřují Canen a Canen z Univerzity Ria de Janeiro v Brazílii (Canen, Canen, 2007). Dle autorů, je multikulturalismus brán jako teoretický, politický a praktický rámec, se kterým se mezinárodní organizace střetávají každý den (Canen, Canen, 2007, s. 4). V rámci konceptu vůdcovství se autoři této kvalitativní studie zaměřili na dva typy lídrů. Tyto typy vůdců nazývají jako monokulturní a multikulturní (Canen, Canen, 2007, s. 12). Monokulturní typ lídra je definován nepozorností vůči narůstajícímu napětí mezi zaměstnanci odlišných kultur. Dále zaujímá vůdce autoritativní postavení nebo například podporuje šikanu na pracovišti. Svým chováním také monokulturní typ vůdce nebojuje proti kulturním předsudkům, naopak je podporuje. Na druhou stranu se multikulturní typ lídra

s napjatými situacemi vyrovnává způsobem, který předchází konfliktům a ztrátě kontroly. Tento typ vůdce si váží kulturní diverzity a respektuje rozdílné názory. Jak uvádí Canen a Canen, multikulturní vůdce bojuje proti stereotypům a konvenčnímu myšlení a vytváří komunikační kanály pro názory, které by jinak nebyly vyslyšeny. Výsledky této studie ukázaly, že v případě monokulturního přístupu k vedení se může zvýšit početnost krizových a konfliktních situací, které signifikantně omezují produktivitu a úspěšnost v dané organizaci (Canen, Canen, 2007, s. 14–15). Závěry tohoto článku nelze generalizovat. Ovšem bez přizpůsobování organizačních procesů a použití vhodného přístupů k vedení různorodých skupin nelze dosáhnout skutečně multikulturního pracovního prostředí.

Samotný koncept vůdcovství v multikulturním prostředí má různé podoby. Samotné vůdcovství je možné dělit na dva základní typy, kterými jsou transformativní a transakční (Armstrong, 2009, s. 377). Transformativní přístup k vedení popisuje ve své knize Yukl, jako typ vedení skládající se ze čtyř typů transformativního chování (Yukl, 2013, s. 322). Prvním způsobem chování tohoto typu vedení je získávání podpory následovníků a jejich motivování k identifikaci společných cílů. Tento způsob chování nazývá Yukl vytvářením idealizovaného vlivu. Druhým způsobem chování je intelektuální stimulace. Tímto jednáním se lídr snaží měnit způsoby přemýšlení svých následovníků. Díky změně v myšlení pak společně může pracovní skupina zprostředkovat nové přístupy k řešení problémů. Dále tento typ vůdce vytváří prostředí podpory a povzbuzení všech následovníků tím, že vůdce bere na vědomí individualitu každého člena pracovní skupiny. Posledním typem chování transformativního lídra je utváření společné vize pomocí motivace a inspirace.

Naopak transakční typ vedení využívá formálních organizačních struktur a procesů (Biscontin, 2016, s. 1). Tento způsob vedení je založen na motivování za pomoci odměn a trestů. Z výzkumů vyplývá, že se tento typ vedení orientuje především na každodenní plnění úkolů a nebere v potaz dlouhodobé organizační procesy a jejich změny. Motivace členů pracovní skupiny je dosažena pomocí přímé a formálně dosažené autority, což je protikladem zmíněnému dosahování motivace a inspirace pomocí transformativního vedení. Jak Biscontin uvádí, transakční vůdci netolerují neposlušnost vykonávat zadané úkoly a věří v nevyvratitelnost autority vůdce. Tyto definice se mohou zdát oproti transformativnímu typu vedení negativními. Avšak autor uvádí, že transakční typ vedení je vhodný především v případě firem, které mají přístupy k vykonávání pracovních úkolů standardizovány a v budoucnosti neočekávají v pracovních procesech závratné změny.

Lewis a French z Queensland University of Technology v Austrálii se právě na transformativní a transakční typ vedení zaměřil ve své studii (Lewis, French, 2000, s. 56). V průzkumu s australskými a vietnamskými zaměstnanci se ukázalo, že mezi transakčním a transformativním typem vedení není konkrétní preference, ale naopak mají na pracovní spokojenost vliv určité elementy obou těchto typů vůdcovství (Lewis, French, 2000, s. 57). Za vedlejší faktor ovlivňující pracovní spokojenost v multikulturním pracovním prostředí označují autoři vzdělanost v interkulturních dovednostech samotných vůdců. Informace a znalosti, které lídři z takových vzdělávacích programů získají, mohou mít pozitivní dopad na proces akulturace menšinových skupin na pracovišti.

Podobný výzkum provedli Brain a Lewis v roce 2004, kdy se autoři zaměřili na kulturně heterogenní pracovní skupiny a s ohledem na rozdíly ve vnímání a preferování typů vedení (Brain, Lewis, 2004, s. 264). I v případě této studie byly způsoby vedení rozděleny na transakční a transformativní typ. Z výsledků bylo zjištěno, že signifikantní většina lídrů vnímala svůj způsob vedení jako transformativní, nebyli si však vědomi, jaký přístup k vedení jejich pracovní skupiny preferovali. Ze získaných dat se prokázalo, že v rámci pracovních skupin neměli členové odlišných kultur rozdílné preference přístupu k vedení (Brain, Lewis, 2004, s. 272), což je podobný nálezný jako v předchozí zmíněné studii (Lewis, French, 2000, s. 57). Dalším zajímavým nálezem bylo, že jak zaměstnanci australského původu, tak pracovníci s jiným etnickým původem, preferovali více transformativní přístup k vedení (Brain, Lewis, 2004, s. 272). Preference úrovně transakčního přístupu k vedení se naopak mezi skupinami lišily. Zatímco zaměstnanci narození v Austrálii by preferovali více znaků transakčního vedení, zaměstnanci jiného původu by tohoto přístupu uvítali naopak méně.

Dosavadní výzkumy v oblasti transformativního přístupu k vedení v mezinárodním prostředí prozkoumal také Gandolfi (Gandolfi, 2012). V závěrech studie odkrývá další možné náhledy na vhodné přístupy k vedení s ohledem na kulturní prostředí (Gandolfi, 2012, s. 522). Gandolfi ve své studii poukázal na rozdílnost úspěšných přístupů k vedení v závislosti na kulturním prostředí, avšak zdůrazňuje podstatu a význam transformativního přístupu k vedení, a konkrétně charismatu lídra, jako jednoho z nejdůležitějších aspektů pro úspěšnou spolupráci ve skupině (Gandolfi, 2012, s. 531). Vzhledem k využívání charismatu a komunikačních dovedností transformativních lídrů je podle Gandolfiho v oblasti kulturní diverzity naprosto nepostradatelná potřeba interkulturních kompetencí a komunikace.

Při nastavování procesů a přístupů k práci s kulturně heterogenními pracovními skupinami je nezbytné brát v potaz nejen původ jednotlivých členů skupiny, ale také způsob vedení pracovní skupiny. Výzkumy z této oblasti jasně ukazují, že neexistuje jeden univerzální přístup k vedení v multikulturním prostředí (Maranga, Sampayo, 2015, s. 87), jsou však určité charakteristiky spojené s charismatem a chováním lídra, které jsou v mnoha případech zaměstnanci pozitivně vnímány. Charakteristiky transformativního typu vedení pak zprostředkovávají vhodné prostředí pro produktivní atmosféru v multikulturní pracovní skupině (Gandolfi, 2012, s. 530). Pro firmy, které se potýkají s kulturní diverzitou, je naprosto nezbytné brát takovou situaci na zřetel a nastavovat procesy a organizační kulturu takovým způsobem, který těmto zaměstnancům umožní společné a rovnoměrné naplňování pracovních povinností a cílů. Jak bylo zmíněno výše, v případě, že se organizace nedokáží přizpůsobit kulturní diverzitě, potýkají se neoptimalizované firmy s potížemi udržení konkurenceschopnosti na globálním trhu (Maranga, Sampayo, 2015, s. 85).

2.2 Rozvoj vedení lidí na pracovišti

Neustálé změny a vývoj, kterým současný svět prochází, si vyžaduje nejen flexibilitu a schopnost adaptace, ale zároveň je všudypřítomná i potřeba pro vytvoření organizačních procesů zaměřených na vývoj dovedností a schopností současný lídrů působících v tomto zátěžovém prostředí (Yukl, 2000, s. 381). Petrie současný stav ve světě globálních organizací popisuje jako „VUCA“ svět (Petrie, 2014, s. 6), jehož charakteristikami jsou nestálost, nejistota, komplexita a dvojznačnost. Pro přežití v takovém světě je dle Petrie zapotřebí více než jen tvrdých dovedností lídrů. Jak zmiňuje Petrie, středem pozornosti vývojových programů se zaměřením na vůdcovské dovednosti a kompetence jsou právě tvrdé dovednosti lídrů (Yukl, 2000, s. 382). Tyto typy programů se často zakládají na určité teorii vedení a skládají se z celé řady možných aktivit, jako jsou například koučování, mentorování, diskuzní skupiny, simulování situací či hraní rolí. Do určité míry mohou být tyto typy vývojových programů prospěšné, avšak z dlouhodobého hlediska a v dnešním proměnlivém světě, nejsou dostačující. Yukl se ve své knize zmiňuje i o zkušenostním rozvoji dovedností lídrů (Yukl, 2000, s. 384). Dle Yukla má tento způsob rozvoje dovedností dlouhodobější a významnější dopad na schopnosti lídra, protože samotný rozvoj je závislý na tom, co již daný jedinec prožil. Podobným způsobem rozděluje rozvoj vůdců ve svém článku i Petrie, avšak tyto přístupy k rozvoji vedení nazývá vertikálním a horizontálním rozvojem (Petrie, 2014, s. 8). Za

horizontální rozvoj považuje Petrie programy, které přidávají na množství naučených informací, metod, technik a dovedností. Výsledky těchto rozvojových programů je možné měřit za pomoci 360° zpětné vazby. Vertikální rozvoj má však dle Petrieho dopad na osobnost lídra v jeho celistvosti. Pomocí tohoto rozvoje se totiž mění schopnost jedince vnímání světa a sebe sama. Výsledkem vertikálního rozvoje je pak schopnost myslet v komplexnějších, systematictějších a strategičtějších rámcích. Je samozřejmé, že nelze horizontální přístup k rozvoji opomíjet. Faktické informace a dovednosti jsou nepopíratelně nezbytné pro efektivní práci lídrů a manažerů, avšak v dnešním hektickém světě se stále častěji ukazuje, že již znalosti a vědomosti nestačí a je zapotřebí vyvíjet, měnit i vlastní osobnost. Vertikální rozvoj vedoucích dovedností je založen na teorii transformativního učení.

2.3 Teorie transformativního učení

Vertikální rozvoj vůdcovství je založen na teorii transformativního učení, která spadá do oblasti vzdělávání dospělých. Tato teorie byla poprvé uvedena autorem Mezirowem v roce 1997 (Mezirow, 1997, s. 5). Ve svém článku Mezirow vysvětluje podstatu teorie transformativního učení a jaká je role vyučujícího v rámci vzdělávacích aktivit tohoto typu. Základní myšlenkou teorie transformativního učení je proces změny v referenčních rámcích studenta, kdy za studenta se považuje výhradně dospělý člověk (Taylor, 2008, s. 5). V rámci svého života každý člověk nasbírá určité množství zkušeností, které se skládají z různých konceptů, asociací, hodnot, pocitů či neuvědomovaných vzorků chování (Mezirow, 1997, s. 6). Tyto zkušenosti označuje Mezirow za referenční rámce, podle kterých každý jedinec vnímá svět kolem sebe. Referenční rámce se dle Mezirowa skládají z kognitivních, konativních a emočních komponentů, které se dají rozdělit do dvou dimenzí myšlenkových zvyků a úhlů pohledu.

Myšlenkové zvyky jsou definovány jako široké, abstraktní přístupy k myšlení, vnímání a chování. Vnímané domněnky pak utvářejí rámec hodnot, podle kterých je chápán svět kolem (Mezirow, 1997, s. 6). Myšlenkové zvyky jsou pak formovány úhly pohledu, jímž jsou domněnky, postoje, názory a pocity, které utváří konkrétní interpretace. Za příklad myšlenkových zvyků uvádí Mezirow etnocentrismus, v rámci kterého jedinci vnímají členy jiných skupin jako jim podřazené. Výslednými úhly pohledu jsou konkrétní seskupení pocitů, názorů a hodnocení, které daný jedinec vnímá ohledně členů ostatních skupin. Jinými slovy se dá úhel pohledu chápat jako výsledek myšlenkových zvyků. Zároveň jsou myšlenkové zvyky

oproti úhlům pohledu stabilnější. Tím se myslí především to, že úhly pohledu se mění v závislosti na životních zkušenostech. Jako podstatný proces v rámci změny těchto myšlenkových konstruktů vnímá Mezirow proces rozmluvy (Mezirow, 1997, s. 10). K procesu rozmluvy dochází ve chvíli, kdy jedinec zažije určitou situaci, která neodpovídá jeho osobním interpretacím a předpokladům. Takové situace jsou interpretovány pomocí přezkoumávání důkazů, argumentů či alternativních úhlů pohledu na prožitou situaci. V případě, že v rámci rozmluvy je nalezen odlišný úhel pohledu, který danou situaci uspokojivě interpretuje, pak je nový vhodnější úhel pohledu přijat.

Jak dále Mezirow vysvětluje, referenční rámce jsou transformovány především díky procesu kritické reflexe předpokladů, na jejichž základě jsou postaveny osobní hodnoty, interpretace, myšlenkové zvyky a úhly pohledu (Mezirow, 1997, s. 7). Za jednu z nejsignifikantnějších metod naplňování transformativního učení považuje Mezirow životní zkušenosti. Na teorii transformativního učení navazuje celá řada dalších teorií a přístupů. Jeden z těchto přístupů uvádí například Edward W. Taylor (Taylor, 2008, s. 5). Podle Tayolra má úspěšný proces transformativního učení za následek přenastavení referenčního rámce na více inklusivní, diferencující, kritický a připravený na další integraci zkušeností (Taylor, 2008, s. 6). Jak zmiňuje Taylor, tyto transformace se mohou uskutečnit buďto v rámci vzdělávacích programů, či díky významné životní události, která má dopad na jedincovo vnímání světa. Za tyto události jsou považovány přírodní katastrofy, rozvod, úmrtí milovaného a další události, které mají silný emoční podtext.

Od počátku působení teorie transformativního učení však vznikla celá řada teorií, které tento přístup ke vzdělávání dospělých dále prohlubují (Taylor, 2008, s. 7). Příklady těchto přístupů jsou psychoanalytické, psychologickovývojové a sociálně emancipační perspektivy transformativního učení. Velmi významným přístupem k této teorii učení je však neurobiologický přístup, který se zaměřuje přímo na transformaci neurobiologických struktur a procesů navazujících na změny referenčních rámců (Taylor, 2008, s. 8). Průzkumy tohoto přístupu zjistily, že pro dosažení transformativního učení je potřeba v procesu vzdělávání několika fází. Základní potřebou je pocit nepohodlí, který předchází uvědomění nového zjištění. Je nutné, aby bylo učení v tomto procesu provázané se zkušenostmi, potřebami a zájmy vzdělávajícího jedince. Dále je potřeba, aby proces byl podporován emočními a senzomotorickými prožitky a zohledňoval rozdíly mezi muži a ženami. Od vzdělavatele v tomto procesu se vyžaduje především znalostní základ neurobiologických systémů. Mimo

výše zmíněné, existuje celá řada dalších interpretací a přístupů k teorii transformativního učení, které na původní teorii navazují a dále ji rozšiřují. Je však nutné podotknout, že původní teorie, kterou Mezirow uvedl, dávala důraz na potřebu transformace ve vnímání světa, hodnot a všeho co se životě jedince odehrává (Mezirow, 1997, s. 7; Taylor, 2008, s. 13). Tato myšlenka připravenosti pro integraci nových zkušeností se nevyjímal ani samotné teorii, tudíž není možné brát odlišné přístupy k transformativnímu učení jako oddělené, ale naopak jako součást komplexního procesu učení v dospělosti.

2.4 Vůdcovská pružnost jako nový přístup k vedení lidí

Oblast rozvoje vůdcovských dovedností je v dnešním chaotickém světě pro mezinárodní organizace zásadní. Je samozřejmé, že kvality obou rozvojových přístupů jsou pro úspěšnost lídrů a firem naprosto nezbytné. Avšak, jak zmiňuje Petrie, je pro aktuální situaci ve světě nutné se zaměřit na zmíněný vertikální rozvoj vůdců (Petrie, 2015, s. 3). Jak Petrie popisuje, proces změny v tomto přístupu k rozvoji se zakládá na třech hlavních podmínkách. Takzvaná zkouška ohněm je situací, kdy se vůdce setká s komplexním problémem, který neodpovídá jeho dosavadním názorům, hodnotám a myšlenkovým procesům. Velmi podobnou a za stejně důležitou fázi zmiňuje zkoušku ohněm i Mezirow v rámci transformativního učení (Mezirow, 1997, s. 7; Taylor, 2008, s. 6). Další podmínkou pro uskutečnění vertikálního rozvoje je střet perspektiv. Tato situace se odehrává ve chvíli, kdy se daný vůdce setká s lidmi, kteří na stejnou situaci mají odlišný úhel pohledu. Finální podmínkou vertikálního rozvoje je změna utváření smyslů, jež Petrie vysvětluje jako společný proces integrace nových předpokladů a domněnek mezi studentem a koučem (Petrie, 2015, s. 3). Podmínka integrování nových zkušeností je součástí i procesu transformativního učení (Taylor, 2008, s. 6). Pro účely vertikálního rozvoje je možné využít řadu metod a přístupů. Petrie za jeden z nejvýznamnějších přístupů k vertikálnímu rozvoji označuje koncept vůdcovské pružnosti od Joinera a Josephse (Joiner, Josephs, 2007, s. 6; Petrie, 2015, s. 7).

Jedním z prominentních přístupů k vertikálnímu rozvoji vedoucích dovedností je koncept vůdcovské pružnosti od Joinera a Josephse (Joiner, Josephs, 2007, s. 6). Tento koncept přistupuje k rozvoji jedince v oblasti vůdcovských schopností z pohledu jeho úrovně zralosti a životní fáze, ve které se jedinec nachází. Koncept vůdcovské pružnosti je brán jako systém vývojových stádií, kterých mohou dospělí jedinci v rámci svého života a v závislosti na svých zkušenostech dosáhnout. Na úvod zmiňují autoři Joiner a Josephs přirovnání jejich konceptu

ke stádiím vývojové psychologie a konkrétně práce Jeana Piageta a Erika Eriksona (Joiner, Josephs, 2007, s. vii). Jak autoři popisují, dle původních přístupů k vývoji osobnosti byla stadia kategorizována do před-konvenční, konvenční a post-konvenční úrovně. V závislosti na jedincově biologickém vývoji se předpokládalo, že bude vykazovat určité charakteristické znaky v chování a myšlení. V oblasti vedení však Joiner a Josephs navazují především na konvenční a post-konvenční stadia vývoje, a to především v závislosti na výzkumech, které poukázaly na korelaci mezi jednotlivými vývojovými stádii a manažerskými dovednostmi, kdy v závislosti na vyšším vývojovém stádiu manažera vykazoval daný jedinec i efektivnější přístup k vedení a práci s jeho podřízenými (Joiner, Josephs, 2007, s. viii). Koncept pružnosti vůdce rozděluje vývojové úrovně lídrů do pěti hlavních typů, které zároveň spadají do konvenčního a post-konvenčního stadia vývoje. V rámci konvenčního stadia zmiňují autoři především úroveň „Experta“ a „Achievera“ (Joiner, Josephs, 2007, s. ix). Vývojové úrovně „Katalysy“, „Spolu-tvůrce“ a „Synergisty“ spadají do stadia post-konvenčního. Jak bylo zmíněno výše, debata na téma rozdílů mezi vůdcovstvím a řízením je velmi aktuální. Avšak z pohledu vůdcovské pružnosti se termíny vedení a řízení používají souběžně, kdy každá z vývojových stádií pružnosti vykazuje určité kvality obou těchto rolí. Zároveň se spolu se zvyšující vývojovou úrovní pružnosti častěji vyskytují charakteristické kvality lídrů.

Při popisu jednotlivých úrovní vývoje je nutné zmínit, že při přechodu do vyššího vývojového stadia jedinec neztrácuje hodnoty a myšlenkové procesy z minulého stadia, ale naopak vytváří určitou nadstavbu myšlenkových rámců, které ve svém dalším konání užívá ve spojení (Joiner, Josephs, 2007, s. 6). Mimo rozdělení na konvenční a post-konvenční stadia, autoři zmiňují hrdinské a post-hrdinské stádium, které má odlišné charakteristiky, avšak dělí jednotlivé vývojové úrovně stejnou měrou. V případě hrdinského stadia, jsou hlavními charakteristikami jedince přímé autoritativní řízení zaměstnanců a snaha naplňování daných cílů a úkolů (Joiner, Josephs, 2007, s. 10). Jak uvádí autoři, byl tento koncept přístupu k vedení úspěšně užíván především v minulém století. V dnešní době neustálých změn je pro udržení konkurenceschopnosti zapotřebí nového přístupu a zapojení všech zúčastněných pracovníků do procesu řešení problémů. Do hrdinského stadia tedy spadá úroveň „Expert“ a „Achiever“, zatímco do post-hrdinského stadia spadají úrovně „Katalysta“, „Spolu-tvůrce“ a „Synergista“. Dle proběhlých studií se také ukazuje, že naprostá většina lídrů a manažerů se nachází v prvních dvou základních úrovních (Joiner, Josephs, 2007, s. 8–9). Do úrovně „Expert“ dle studií spadá až 45 % všech manažerů a do úrovně „Achiever“ až 35 %.

Koncept vůdcovské pružnosti dělí vývojová stádia v přístupu k vedení do pěti kategorií, které zároveň vymezuje čtyřmi hlavními kompetencemi pružnosti (Joiner, Josephs, 2007, s. 32). Těmito kompetencemi jsou „situační pružnost“, „pružnost vyjednávání“, „kreativní pružnost“ a „pružnost sebe-řízení“. Každá z těchto kompetencí se dále skládá ze dvou podkategorií, které hlouběji danou pružnost definují. Situační pružnost je dělena na kategorii „uvědomění kontextu“ a „cílevědomost“ (Joiner, Josephs, 2007, s. 34). Pružnost vyjednávání je dělena na podkategorii „empatického chápání“, a „přístup k autoritám“. Kreativní pružnost se dělí na schopnost „současného vnímání protikladných konceptů“ a „vyhodnocování situace“ (s. 36). Pružnost sebe-řízení je dále definována podkategoriemi, které je možné popsat jako „úroveň sebeuvědomění“ a „motivaci pro osobní rozvoj“ (s. 37).

Na základě úrovně pružnosti v jednotlivých kompetencích pružnosti a jejich podkategoriích spadají manažeři a vedoucí zaměstnanci do zmíněných vývojových stádií (Joiner, Josephs, 2007, s. 8–9). Jak bylo zmíněno výše, markantní většina manažerů a lídrů se nachází ve vývojovém stádiu „Expert“, přibližně 45 %, „Achiever“, okolo 35 %, a na úrovni „Katalysty“ se nachází již přibližně pouze pět procent všech manažerů (Joiner, Josephs, 2007, s. 7).

Úroveň „Expert“ představuje nejméně flexibilní úroveň, jejíž charakteristikou jsou orientace na taktické řešení problémů, kdy jedinec věří v respekt vůči autoritám především pro jejich formální pozici, zkušenosti a expertízu (Joiner, Josephs, 2007, s. 43–63). Komunikace jedinců v této úrovni je charakteristická schylováním k extrémním reakcím prosazujícím svoji dominanci či naopak mlčenlivosti. Jedinci na této úrovni se vyhýbají zpětné vazbě jak ze své strany, tak orientované vůči své osobě. Při práci se skupinou působí experti spíše v dohlížitelské nežli manažerské pozici, kdy daný jedinec nevytváří prostor pro spolupráci, ale spíše pro individuální vykonávání úkolů. Jedinci v této fázi se často vyhýbají tématu změny a v případě krizové situace provádí procesní změny pouze s omezením na vlastní skupinu. Mnoha charakteristikami je tato vývojová úroveň podobná transakčnímu stylu vedení (Biscontini, 2016, s. 1).

„Achiever“ představuje druhou vývojovou úroveň pružnosti lídra a jako taková, se již více podobá konvenčnímu chápání vedení (Joiner, Josephs, 2007, s. 65–90). V této úrovni již jedinec nedefinuje svoji pozici vůdce jako formálně dosazené authority. Naopak vnímá roli lídra jako člověka, který motivuje ostatní ke spolupráci na dosahování skupinových cílů. Této motivace často lídr dosahuje zprostředkováním výzev a možností pro rozvoj svých

následovníků. Zároveň se snaží jedinec nastavit spolupráci tak, aby členové týmu cítili naplnění z výkonu své práce. V přístupu ke komunikaci s ostatními se lídr v této úrovni často přiklání k asertivnímu či akomodujícím způsobu. V závislosti na potřebách dané situace je jedinec v úrovni „Achiever“ schopen kompenzovat jeden či druhý komunikační styl v závislosti na potřebách dané situace. V otázce zpětné vazby se daný lídr všeobecně snaží informace od členů skupiny získat a čas od času i sám zpětnou vazbu iniciuje. Tento proces je však výhradně spojen se snahou dosažení potřebného cíle. V této úrovni působí lídr často z pozice manažera, kdy pořádává schůze pro diskutování potřebných strategických či organizačních problémů. Vůdce skupiny je do určité míry schopen vnímat motivace a postoje dalších zúčastněných stran jednání a spolupráce. Při vyjednávání je jedinec v této úrovni ochoten nastavovat způsob komunikace pro dosažení stanoveného krátkodobého cíle.

V úrovni „Katalysty“ již lídr plně vnímá roli vedoucího jakožto tvůrce vize (Joiner, Josephs, 2007, s. 91–122). Jedinec v této úrovni již vnímá pozici svého týmu v rámci celé organizace. „Katalysta“ dokáže plně vyvažovat svůj přístup ke komunikaci mezi asertivním a akomodujícím stylem, v závislosti na dané situaci. Vedoucí zaměstnanec se v komunikaci snaží dostat k jádru myšlenky jednotlivých účastníků, jejich vlastních předpokladů a domněnek. Pro tohoto jedince jsou situace rozdílných názorů a přístupů chápány jako příležitosti pro učení. V oblasti zpětné vazby zaujímá vedoucí aktivní pozici a sám takové situace vyhledává a aplikuje. V úrovni „Katalysta“ se jedinec snaží při práci s týmem vytvořit vysoce produktivní a úzce spolupracující skupinu, ve které zastává pozici lídra a facilitátora. Vůdce zde nastavuje komunikační procesy tak, aby umožnil volné vyjadřování rozdílných názorů, ze kterých pak může tým společně najít řešení pro komplexní situace. Zároveň využívá rozvoj týmu pro rozvíjení vlastních vůdcovských dovedností. V této úrovni se vůdce snaží dosahovat změn ve firemní kultuře, které by měly dopad na skupinovou práci, participaci a zmocňování zaměstnanců. Proaktivní a angažovaná komunikace a spolupráce se zúčastněnými stranami má skutečný dopad na výsledek práce a neslouží tak čistě k získání jejich podpory. Všeobecně se tento typ vůdce orientuje na průběžnou optimalizaci pracovních procesů a utváření dlouhodobých cílů a vize.

Výše zmíněné charakteristiky úrovně slouží především k rámcovému představení možných rysů chování jedinců v jednotlivých úrovních. Skutečné hodnoty a charakteristiky lídrů se pohybují mezi jednotlivými kategoriemi volně a často se v jedné či více podkategoriích vyskytují v odlišných úrovních.

3 PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST

Mimo rizika vycházejících z kulturně heterogenního pracovního prostředí, představuje pro centra sdílených služeb další problematickou oblast vysoká míra zaměstnanecké fluktuace (Mesteková, 2017, Příloha A, s. 76–77). Tento jev je často připisován všeobecně nízké míře pracovní angažovanosti v centech sdílených služeb. Pracovní angažovanost představuje koncept, který prochází napříč celým pracovním prostředím a procesy, které se v něm odehrávají. Pracovní angažovanost je v poslední době často diskutovaným tématem, avšak definice tohoto konceptu se rozchází a mnohdy jsou zaměňovány či spojovány s konceptem oddanosti (Armstrong, 2009, s. 336). V pracovním prostředí se od zaměstnance vyžaduje především plnění pracovních povinností a jednání dle pracovního řádu a předpisů. Každopádně je pracovní angažovanost kvalitou, která sice není zaměstnavatelem vyžadována, ale má zásadní dopad na zaměstnancův přístup k jeho práci, organizaci a pracovním cílům (Armstrong, 2009, s. 338).

Konceptu angažovanosti jsou připisovány různé definice. Jeden ze zakládajících přístupů ke konceptu angažovanosti a ne-angažovanosti nabídl již v roce 1990 Kahn z Boston University (Kahn, 1990). Kahn pojem angažovanosti popisuje jako propojení zaměstnancova „já“ s jeho pracovní rolí (Kahn, 1990, s. 694). Toto propojení pak v průběhu výkonu svých rolí zaměstnanci projevují na fyzické, kognitivní a emoční rovině. Ne-angažovanost se naopak projevuje odcizením svého prožívaného „já“ od pracovní role. Na základě kvalitativního výzkumu Khan vyvodil, že chování, která jsou projevována u angažovaných jedinců, jsou spojena mimo jiné s koncepty zapojení, snaživosti, pozornosti či autenticitou (Kahn, 1990, s. 700). Podle Kahna během pracovní angažovanosti dochází k naprostému splynutí osobnosti zaměstnance a jeho pracovní role. Toto splynutí má za následek zaměstnancův přínos nových vhledů, nápadů a inspirací pro organizaci. Naopak v případě ne-angažovanosti tyto tendence zůstávají skryté. Dodatečně jsou ve studii prozkoumávány psychologické kondice, které jsou spojeny s prožíváním pracovní angažovanosti.

Na základě teorie, kterou představil Khan, byl ke konceptu pracovní angažovanosti vytvořen instrument ISA neboli Škála angažovanosti (Soane a kol., 2012, s. 530). Na základě studie a dodatečného průzkumu byl tento instrument koncipován se zaměřením na tři hlavní aspekty angažovanosti (Soane a kol., 2012, s. 535). Těmito aspekty jsou intelektuální, sociální a afektivní angažovanost. Užívané definice angažovanosti se často liší. Například Armstrong

uvádí hned několik možných definicí pracovní angažovanosti (Armstrong, 2009, s. 337). Dle jedné definice je angažovaný zaměstnanec charakteristický tím, že si je vědom kontextu organizace a pro zvyšování pracovního výkonu a pro dobro organizace pracuje s ostatními kolegy v úzké blízkosti. Jak dále uvádí Armstrong, jedna z prvních definicí byla vytvořena firmou Hay Group, jež definovala angažovanost jako nadšení pro práci s cílem dosahování úspěchu organizace (s. 338). Tento stav může být však dosažen pouze v situaci, kdy organizace ve spojení s organizačními cíli vytváří prostředí vhodné pro pozitivní chování. Pro nastavování a předpoklad pracovní angažovanosti je situace v pracovním prostředí jistě velmi důležitá. Jak Armstrong uvádí, práce samotná, pracovní prostředí, přístup k vedení, možnost rozvoje a podílení se na fungování organizace jsou faktory, které pracovní angažovanost ovlivňují (Armstrong, 2009, s. 338–40).

Pro účel této práce je koncept pracovní angažovanosti vymezen v rámci studie autorů Schaufeli a Bakker (Schaufeli, Bakker, 2006, s. 701). Tento přístup nalézá teoretické základy v pozitivní psychologii Seligmana. Autoři popisují pracovní angažovanost jako jeden z pozitivních pocitů, které v rámci pracovního prostředí může zaměstnanec prožívat, a který má dopad na kvalitu jeho práce a dlouhodobou schopnost práci vykonávat (s. 702). Zároveň autoři svojí definicí pracovní angažovanosti reagují na koncept syndromu vyhoření tak, jak ho definují autoři Maslach a Leiter (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 402–403). Maslach, Schaufeli a Leiter definují vyhoření jako vyčerpání, cynismus a sníženou pracovní účinnost. Jako protiklad konceptu vyhoření vytvořili Schaufeli a Bakker definici pro koncept angažovanosti. Pracovní angažovanost pak definují jako pozitivní a naplňující stav mysli, který je spojen s pracovním prostředím a je charakterizován faktorem vitality, oddanosti a zaujetím (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 4–5; Schaufeli a Bakker, 2006, s. 702). V tomto pojetí je angažovanost chápána jako dlouhodobý stav mysli, který se nepojí na konkrétní předmět, osobu či chování. To znamená, že pracovní angažovanost je dlouhodobým stavem mysli.

V rámci pracovního nasazení je faktor vitality popisován jako vysoká úroveň energie a mentální odolnosti či jako ochota zapojení vlastních sil do své práce a odolnost vůči komplexním a nejednoznačným situacím (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 417). Oddanost je definována jako významné zapojení se do vlastní práce a prožívání pocitů významnosti, entusiasmu, inspirace, pyšnosti a výzvy ve spojení s plněním pracovních povinností. Posledním faktorem je zaujetí, které autoři definují jako prožívání plného zahlcení prací, kdy je jedinec prací pozitivně obklopen a prožívá momenty, kdy čas plyne rychle a jedinec má

problém se od práce odpoutat (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 4–5; Schaufeli, Bakker, 2006, s. 702).

3.1 Angažovanost a přístupy k vedení lidí

V předchozí kapitole byla podrobně popsána oblast vedení, jakým způsobem se liší koncept vedení od řízení a jak může přístup vůdce k zaměstnancům ovlivňovat jejich produktivitu a motivaci pro práci. V tomto ohledu se naskýtá spojení právě s tématem pracovní angažovanosti, která se od začátku 21. století dostává do popředí vědeckých studií. Jak sám Armstrong uvádí, pracovní angažovanost je mimo další faktory ovlivňována i způsobem řízení (Armstrong, 2009, s. 340). Zmíněný transformativní typ vedení je jedním z konceptů, který se ve studiích pracovní angažovanosti často objevuje.

Příkladem propojení pracovní angažovanosti a přístupu k vedení je například australská studie od autorů Ghadi, Fernando a Caputi (Ghadi, Fernando, Caputi, 2011, s. 532). Tato studie se zaměřila na korelaci mezi zmíněným transformativním vedením a pracovní angažovaností za přítomnosti mediátorské role konceptu smysluplnosti práce. Výzkum, který autoři provedli v Austrálii s 530 zaměstnanci, si dal za cíl zjistit, jakým způsobem pocit smysluplnosti práce může ovlivňovat korelaci mezi transformativním způsobem vedení a pracovní angažovaností. Data získaná za použití standardizovaných instrumentů prokázala signifikantní pozitivní korelaci mezi konceptem transformativního vedení a pracovní angažovaností (Ghadi, Fernando, Caputi, 2011, s. 532). Dále byla zjištěna významná vzájemná korelace mezi všemi proměnnými a zároveň byla prokázána role smysluplnosti práce jako mediátora ve vztahu transformativního vedení a pracovní angažovaností. Autoři tím poukázali na fakt, že není snadné prokázat přímou kauzalitu mezi jednotlivými koncepty. Naopak je nutné zkoumat další možné vztahy, které na danou korelaci mohou mít vliv. V případě pracovní angažovanosti a transformativního vedení studie poukázala na přítomnost vlivu smysluplnosti práce. Tento vzájemný vztah je možné chápat tak, že v případě, kdy je pro zaměstnance zvolen transformativní typ vedení a prožívají smysluplnost své práce, je u nich předpokladem, že budou vykazovat vyšší úroveň angažovanosti.

Pracovní angažovaností a transformativním přístupem k vedení se zabývala také studie Vincent-Hoper, Muser a Janneck (Vincent-Hoper, Muser, Janneck, 2012, s. 663). V případě této studie byl za třetí proměnnou však vybrán koncept subjektivního pocitu pracovního

úspěchu. Tento pojem autoři definují v rovinách kariérní spokojenosti, úspěchu kariérního a společenského. Kariérní úspěch pak autoři vysvětlují jako pozitivní pocit z pracovního vývoje. Společenský úspěch je popisován jako míra, do jaké jedinec podporuje, motivuje či radí svým kolegům. Kariérní úspěch pak autoři měřili v úrovni prožitých kariérních změn a rozhodnutí. Statistická analýza prokázala korelaci mezi jednotlivými koncepty. Nejsignifikantnější korelace byla nalezena opět mezi transformativním vedením a pracovní angažovaností, naopak nejméně signifikantní korelace byla nalezena mezi koncepty transformativního vedení a subjektivního pocitu pracovního úspěchu (Vincent-Hoper, Muser, Janneck, 2012, s. 669). Výsledky této studie ovšem poukazují na další možný faktor ovlivňující vztah mezi přístupem k vedení a pracovní angažovaností.

Naopak studie autorů Mozammel a Haan, která se zaměřila na prokázání pozitivní korelace mezi transformativním vedením a zaměstnaneckou angažovaností, našla odlišné výsledky (Mozammel, Haan, 2016, s. 49). Výsledky statistické analýzy této studie neprokázaly signifikantní korelaci transformativního typu vedení s pracovní angažovaností. Autoři tento výsledek vysvětlili tak, že chování zaměstnanců se každý den liší a fluktuuje. Dodatečně autoři poukázali na zjištění dalších studií, ve kterých i zaměstnanci, kteří se vnímali jako angažovaní, zažívali dny neangažovanosti. Za jednu z možných limitací studie, která mohla mít dopad na získaná data, autoři uvádí stav situace bankovního sektoru a pracovního prostředí, ve kterém byla studie prováděna. Podle jejich tvrzení, aktuální stav pracovního prostředí v Bangladéši stále neodpovídá mezinárodním podmínkám, a tak i pracovní procesy a vztahy na pracovišti mají jinou podobu od situace v evropském či severoamerickém prostředí.

Řada studií se však v oblasti pracovní angažovanosti zaměřuje i na odlišné přístupy k vedení. Jedním takovým příkladem je výzkum Babcock-Roberson a Strickland, ve kterém se autorky zaměřily na způsob, jakým může vnímané charisma vůdce ovlivňovat pracovní angažovanost zaměstnanců a jakou roli v tomto vztahu může hrát koncept OCB, který autorky nazývají jako organizačně-občanské chování (Babcock-Roberson, Strickland, 2010, s. 313). OCB je definováno jako chování zaměstnance, které není ze strany organizace vyžadováno ani zohledňováno, ale přispívá k produktivnímu a efektivnímu fungování organizace (s. 317). K pozici lídrů se v rámci této studie autorky staví z pohledu zaměstnanců, a jakým způsobem svého lídra vnímají v ohledu jeho charisma. Hlavní hypotézou studie bylo prokázání korelace mezi všemi výše zmíněnými proměnnými. Výsledná data prokázala signifikantní korelace,

přičemž nejsilnější korelace byla nalezena mezi dvojicemi konceptů vnímání charismatického lídra a pracovní angažovaností a pracovní angažovaností a OCB.

Jak bylo zmíněno výše, přístupy k vedení a k pracovní angažovanosti jsou často zkoumanými tématy, studie se však liší svým specifickým přístupem ke vztahu mezi těmito koncepty či k možným vlivům dalších faktorů. Studie o rozdílech v přístupech k vedení a jejich dopad na pracovní angažovanost se dají najít po celém světě. Ať se již jedná o rozdílný dopad autoritativního a autentického způsobu vedení na pracovní angažovanost pracovníků v Taiwanu, kdy výsledky ukázaly na negativní dopad autoritativního způsobu vedení na angažovanost (Shu, 2015, s. 337–338) nebo v oblasti soukromého sektoru v Indii, kde výsledky opět prokázaly korelaci mezi transformativním vedením a pracovní angažovaností (Popli, Rizvi, 2015, s. 63–67). V některých studiích se ovšem poukazuje na rozdílný vliv jednotlivých přístupů k vedení na konkrétní faktory pracovní angažovanosti. Sarti se ve své studii zaměřila na italské zaměstnance v oblasti servisu (Sarti, 2014). Výsledky poukázaly na rozdílnost pozitivní korelace mezi participativním a instrumentálním přístupem k vedení a odlišnými oblastmi pracovní angažovanosti (Sarti, 2014, s. 209–211). Mnoho dalších studií dále podporuje zmiňovanou korelaci mezi pracovní angažovaností a různými pojetími vůdcovství (Cheng a kol., 2014, s. 822–825; Scheepers, Elstob, 2016, s. 4–7). Je však nutné brát v potaz právě odlišnosti pojetí těchto konceptů a prokázané míry korelace. Výčet výše předložených studií je pouze příkladem celé řady analýz, které se tématem přístupů k vedení ve spojitosti s pracovní angažovaností zabývají. Existence určitého vztahu mezi zmiňovanými pojmy je tedy doložitelná a odůvodnitelná, avšak je nutné brát v potaz situační prostředí každého zkoumaného vzorku. V případě center sdílených služeb se dá předpokládat, že pracovní angažovanost se bude lišit s ohledem na orientaci služeb pro vnitřní klienty či externí zákazníky firmy. Vnitřními klienty se myslí především služby pro mateřskou firmu či samotné centrum sdílených služeb. Vnějšími zákazníky jsou pak firmy, které služby CSS odkupují, ale nejsou s organizační složkou přímo strukturálně spojené.

4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: Korelace přístupu k vedení a pracovní angažovanosti multikulturních pracovních skupin v centrech sdílených služeb v Praze

Cílem následujícího empirického šetření je potvrzení vztahu mezi přístupy k vedení multikulturních pracovních skupin v centrech sdílených služeb a míry pracovní angažovanosti členů těchto skupin. K měření hodnot jednotlivých proměnných byla data získána za pomoci kompilace dotazníků. Pro měření přístupů k vedení byl pro účely této práce vytvořen dotazník v podobě 180° zpětné vazby (viz Příloha B; viz Příloha C). Pracovní angažovanost je měřena standardizovaným dotazníkem (viz Příloha D). Dotazník také obsahoval dodatečné otázky demografického zaměření (viz Příloha E).

Tematické zaměření empirického šetření je založeno na prokázané provázanosti konceptů vůdcovství a pracovní angažovanosti a jejich významu v oblasti multikulturního pracovního prostředí. Organizační složka center sdílených služeb představuje na českém trhu práce jeden z největších zdrojů pracovních příležitostí (ABSL, 2017, s. 11–12). Vzhledem k orientaci CSS na zprostředkování služeb pro více zemí či dokonce kontinentů, je znalost cizích jazyků jednou z nejžádanějších dovedností zaměstnanců (Mesteková, 2017, Příloha A, s. 75). Právě pro potřebu jazykových dovedností mají centra sdílených služeb zájem o zaměstnávání expatriantů. Tento narůstající trend však vede k vytváření kulturní diverzity na pracovišti. Nedostatečná adaptace organizace na multikulturní pracovní prostředí může způsobit řadu komplikací jako například šikanu na pracovišti, syndrom vyhoření či nízkou míru angažovanosti (Neuwirthová, 2012, s. 1; Pasca, Wagner, 2011, s. 702). Faktorů, které mají vliv na pracovní prostředí, je nesčetné množství a každý z nich se určitou částí podílí nejen na konkrétních procesech, které se v pracovním prostředí odehrávají, ale zároveň ovlivňují i organizaci samotnou a její konkurenceschopnost, produktivitu či úspěch na globálním trhu.

Přístupy k vedení jsou jedním z hlavních způsobů, jak mohou firmy v kulturně divergentním pracovním prostředí pozitivně ovlivňovat zaměstnance firmy (Canen, Canen, 2007, s. 12). Koncept vedení je ve spojení s pracovní angažovaností opakovaně zmiňován (Armstrong, 2009, s. 340). Jak ukazují dostupné zdroje, přístupy k vedení mohou mít na pracovní angažovanost určitý vliv (Ghadi, Fernando, Caputi, 2011, s. 532; Cheng a kol., 2014, s. 822–825; Scheepers, Elstob, 2016, s. 4–7). Existuje celá řada možných přístupů k definování a operacionalizaci vůdcovství a angažovanosti. Pro účely této studie byl koncept pracovní angažovanosti vymezen jako výsledek dotazníku UWES (Schaufeli, Bakker, 2004). Přístupy

k vedení jsou v této studii chápány v závislosti na vývojové fázi lídra a jsou vymezeny výsledkem vytvořeného dotazníku vůdcovské pružnosti, založeném na konstrukt „pružnosti vůdce“ od Joinera a Josephse (Joiner, Josephs, 2007).

Cílem empirického šetření je prokázání korelace vůdcovství s mírou pracovní angažovanosti zaměstnanců CSS. Pro potvrzení stanoveného cíle byly na základě prostudované literatury vytvořeny hypotézy.

H1: Zaměstnancem vnímaná úroveň pružnosti lídra pozitivně koreluje s vykazovanou mírou pracovní angažovanosti.

H0: Mezi úrovní pružnosti lídra a vykazovanou mírou pracovní angažovanosti nedochází k signifikantní pozitivní korelaci.

4.1 Metodika

Empirické šetření je založené na výše zmíněných konceptech přístupů k vedení a pracovní angažovanosti a zaměřuje se na oblast center sdílených služeb. Oblast CSS byla zvolena pro svoji důležitost jako zdroj pracovních pozic na českém trhu práce a zaměstnanosti. Pro provedení empirického šetření byl vytvořen dotazník skládající se z originálního instrumentu měřícího koncept vůdcovské pružnosti a standardizovaného dotazníku pro měření pracovní angažovanosti. Vymezení jednotlivých proměnných následuje v dalších oddílech.

Součástí všech distribuovaných dotazníků byl také informovaný souhlas (viz Příloha B, Příloha C). Tento souhlas obsahoval souhrnné informace o studii, autorovi výzkumu a informace o procesech zacházení se získanými daty. Informovaný souhlas dále obsahoval ztotožnění s dobrovolností participace a možnosti odstoupení od účasti v jakékoliv části dotazníkového šetření. Informovaný souhlas byl obsažen v začátku dotazníkového formuláře a bez potvrzení nemohl participant v další účasti na dotazníkovém šetření pokračovat.

4.1.1 Operacionalizace přístupů k vedení lidí

Pro zmíněný koncept vůdcovské pružnosti existuje standardizovaný instrument (WiseChange, 2017), avšak pro nedostupnost tohoto instrumentu byl pro účely této práce vytvořen dotazník ve formě 180° zpětné vazby. Tento dotazník byl vytvořen na základě výzkumů a teorie Joinera a Josephse z roku 2007 a zmíněného standardizovaného dotazníku Leadership Agility 360° (Joiner, Josephs, 2007; WiseChange, 2017). Dotazník se skládá z 24 tvrzení, které byly vytvořeny v závislosti na charakteristikách jednotlivých vývojových úrovní pružnosti lídra. Tvrzení dotazníku jsou charakteristická úrovním „Expert“, „Achiever“ a „Katalysta“. Použitá tvrzení byla specifikována na tyto tři kategorie z praktického hlediska empirické studie a z důvodu procentuální reprezentace jednotlivých úrovní v manažerské populaci (Joiner, Josephs, 2007, s. 8–9). Pro účely této práce je koncept přístupu k vedení tedy vymezen jako výsledek dotazníků vůdcovské pružnosti. Dotazník vůdcovské pružnosti byl vyhotoven ve dvou verzích, které odpovídají 180° zpětné vazbě. Verze dotazníku jsou orientované na popis manažera z pohledu jeho podřízených a vlastní popis vedoucího zaměstnance (viz Příloha B; viz Příloha C). Vzhledem k zaměření studie na multikulturní pracovní týmy v rámci center sdílených služeb byly dotazníky vytvořeny výhradně v anglickém jazyce.

V rámci dotazníku jsou tvrzení rozdělena dle čtyř kompetencí a osmi podkategorií, které byly výše popsány jako dílčí kompetence jednotlivých vývojových úrovní (Joiner, Josephs, 2007, s. 34–37). Těmito kompetencemi jsou „situační pružnost“, „pružnost vyjednávání“, „kreativní pružnost“ a „pružnost sebe-řízení“ (Joiner, Josephs, 2007, s. 34). Pro každou kompetenci vůdcovské pružnosti je vymezeno šest tvrzení. Odpovědi od participantů jsou získávány na základě Likertovy stupnice, kdy na daná tvrzení vybírají účastníci odpověď od hodnoty 0 „Naprosto nesouhlasím“ po 5 „Naprosto souhlasím“. Příkladem tvrzení v kompetenci situační pružnosti je následující: „Vedoucí mé skupiny je často zaměřen na dlouhodobé cíle a motivuje celý tým k jejich dosahování (My team-leader is often driven by long-term goals and motivates the whole team to work towards them)“ (viz Příloha B). Dotazník obsahuje také šest otázek s opačným významem. Příkladem tvrzení opačného významu je tvrzení číslo sedm: „Můj skupinový vedoucí není schopen vnímat, v jakém vztahu je práce naší skupiny s prací ostatních skupin, oddělení a celkové organizace (My team-leader is unable to see how our work relates to other teams, departments, and the company as a whole)“ (viz Příloha B).

Vzhledem ke struktuře dotazníků ve formě 180° zpětné vazby byly vyhotoveny dvě varianty dotazníku, jedna pro členy týmu, ve které jsou účastníci dotázáni na ohodnocení vedoucího zaměstnance. Druhá verze dotazníku byla určena manažerům pracovních skupin. V těchto verzích hodnotili manažeři sami sebe na základě stejných tvrzení, na která odpovídali členové jejich týmů. Příkladem odlišné verze tvrzení pro kompetenci situační pružnosti je následující: „Jsem často motivován dlouhodobými cíli a motivuji celý tým k jejich dosahování (I am often driven by long-term goals and I motivate the whole team to work towards them)“ (viz Příloha C).

Dotazník zaměřený na přístupy k vedení byl vytvořen na základě zmíněné literatury (Joiner, Josephs, 2007) v kombinaci s konzultacemi profesionálů z oboru. Pro kontrolu stylistiky kladených tvrzení proběhla konzultace s anglickým rodilým mluvčím. Po vytvoření první verze instrumentu byla provedena pilotní studie s dodatečným kvalitativním ohodnocením stavby dotazníku. V rámci pilotní studie byly srovnány výsledky oficiálního instrumentu „Leadership Agility 360°“ (WiseChange, 2017) a dotazníku vytvořeného pro účely této studie. Výsledné informace pilotní studie byly zohledněny a finální verze dotazníku byla přizpůsobena komentářům participantů.

Jak bylo zmíněno výše, oba použité instrumenty získávaly od participantů odpovědi v závislosti na míře souhlasu s tvrzením. V případě dotazníku vůdcovské pružnosti, účastníci odpovídali na seznam tvrzení o charakteristikách vedoucího zaměstnance jejich pracovní skupiny. Na základě stejných tvrzení naopak vedoucí zaměstnanci hodnotili sami sebe. Výsledné hodnoty z celého dotazníku byly poté sečteny do jednotlivých kompetencí situační, vyjednávací, kreativní a sebe-řídicí pružnosti. Výsledná hodnota pružnosti lídra byla založena na celkovém součtu bodů dotazníku. Odpovědi na tvrzení byly kódovány v závislosti na pozitivní hodnotě. V případě dotazníku vůdcovské pružnosti byla odpovědi typu „Naprostě nesouhlasím“ přiřazena nulová bodová hodnota (viz Příloha B). V opačném případě, kdy účastník pro dané tvrzení zvolil možnost „Naprostě souhlasím“ (Strongly agree), bylo odpovědi přiřazeno pět bodů. V případě zmíněných tvrzení s opačným významem, měla hodnota zvoleného tvrzení opačnou hodnotu skóre, tudíž při zvolení možnosti „Naprostě nesouhlasím“ (Strongly disagree) byla přidána bodová hodnota místo nula, pět. Při zjišťování celkově naměřené hodnoty vůdcovské pružnosti, byl maximální počet získaných bodů 120. Úrovně vůdcovské pružnosti byly stanoveny na horní limity jednotlivých kategorií. Celkové skóre do hodnoty 40 bodů bylo stanoveno jako ekvivalentní pro umístění na úrovni „Expert“.

Pro úroveň „Achiever“ byla horní hodnota stanovena na 80 bodů a pro úroveň „Katalysta“ byla stanovena horní hranice 120 bodů. Jak bylo zmíněno výše, tyto hranice bodového rozdělení slouží pouze pro základní orientaci v charakteristikách vůdce. Na základě získaných ohodnocení jednotlivých charakteristik vůdcovské pružnosti se každý jedinec může napříč kompetencemi pohybovat v odlišných úrovních pružnosti.

4.1.2 Operacionalizace pracovní angažovanosti

Ve spojení s výše zmíněnou definicí pracovní angažovanosti je pro účely této studie v následující části přiblížen způsob měření hodnoty dané proměnné. Jak bylo zmíněno, v rámci této studie je použita definice pracovní angažovanosti autorů Schaufeli a Bakker (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 4–5). Míra angažovanosti je následně měřena pomocí standardizovaného instrumentu „Utrecht Work Engagement Scale“ (UWES), který měří pracovní angažovanost na rozmezí faktorů vitality, oddanosti a zaujetí (viz Příloha D).

Využitá podoba instrumentu UWES se skládá ze 17 otázek, které jsou rozděleny do tří skupin podle dimenzí pracovní angažovanosti. Pro dimenzi vitality je vymezeno šest tvrzení, pro dimenzi oddanosti připadá pět tvrzení a pro zaujetí šest tvrzení (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 5–6). Dotazník se skládá ze seznamu prohlášení, u kterých participanti označují jejich míru souhlasu na šestibodové škále od hodnoty „Nikdy“ po hodnotu „Každý den“ (viz Příloha D). Bodové ohodnocení získaných odpovědí se pohybovalo od nuly po šest bodů. Faktorové analýzy provedené v rámci předešlých studií potvrdily tří faktorové rozdělení instrumentu na výše zmíněné dimenze (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 7). Dotazník UWES byl využit pro měření angažovanosti například v dánské, španělské či portugalské populaci. Existují však i studie, které použité třífaktorové rozdělení dotazníku nepotvrzují. Vnitřní konzistence instrumentu UWES se v rámci studií pohybuje za kritickou hranicí hodnoty Cronbachovo α 0,70. Ve většině proběhlých studiích se tato hodnota pohybuje v rozmezí Cronbachovo α 0,80 až 0,90. Pro faktor oddanosti dotazníku UWES je příkladovým tvrzením číslo 26: „Práce, kterou provádím je smysluplná a účelná (I find the work that I do full of meaning and purpose)“ (viz Příloha D). Získané dotazníky byly vyhodnoceny na základě výše zmíněného bodového ohodnocení. Úroveň pracovní angažovanosti byla zjištěna sečtením bodů pro všechna tvrzení.

Princip vyhodnocování výsledků dotazníku UWES je podobný vyhodnocování výsledků dotazníku vůdcovské pružnosti. Nicméně v případě sčítání hodnot odpovědí byl rozsah

použitých skóre v hodnotách nula až šest (viz Příloha D). V případě dotazníku UWES však nebyly vyhotoveny odlišné verze, a tak všichni účastníci hodnotili sami sebe na základě tvrzení o svých pocitech v pracovním prostředí. Maximální dosažitelnou hodnotou dotazníku pro angažovanost je 112 bodů, přičemž se hodnota dosažených bodů liší v každém z faktorů oddanosti, zaujetí a vitality. Výsledky tohoto dotazníku nejsou rozděleny do konkrétních úrovní, ale reprezentují míru prožívané celkové angažovanosti a napříč jednotlivými faktory.

I přes standardizaci a prokazatelnou interní validitu instrumentu je nutné brát v potaz vysokou korelaci mezi jednotlivými faktory dotazníku UWES (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 8). Pro účely této studie byla vybrána verze instrumentu UWES-17, jež dle zprostředkovaných statistických dat získává v průměru nejvyšší hodnoty Cronbachovo α pro všechny tři zmíněné faktory s celkovou hodnotou vnitřní konzistence v rozmezí 0,91 – 0,96 (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 14). Instrument UWES je pro měření pracovní angažovanosti a korelace s přístupy k vedení známý a tento dotazník byl použit v celé řadě výše zmíněných studií (Babcock-Roberson, Strickland, 2010, s. 320; Ghadi, Fernando, Caputi, 2011, s. 541; Mozammel, Haan, 2016, s. 47; Vincent-Hoper, Muser, Janneck, 2012, s. 668).

4.2 Výzkumný vzorek

Pro účely této studie byly za cílovou populaci vybrány multikulturní pracovní skupiny pracující v pražských centrech sdílených služeb. Sekundární konkretizací výzkumného vzorku bylo pracovní zaměření participujících skupin. Podmínkou pro účast bylo zaměření pracovních činností na interní služby pro organizace, které pracovní skupiny zaměstnávají. Pro splnění kritéria multikulturní pracovní skupiny se musela každá účastnická skupina skládat minimálně ze dvou odlišných kultur. Pro účely této práce jsou občané Slovenské republiky ve srovnání s jedinci české národnosti vnímáni jako odlišná kultura (Lewis, 2005, s. 301). Konečnou podmínkou pro účast bylo užití anglického jazyka jako oficiálního pracovního jazyka organizace.

Původními cíli pro výzkumný vzorek bylo získat povolení od deseti organizací zaštiťujících v Praze centra sdílených služeb a dosažení minimálně 100 účastníků se zaměstnanců a jejich manažerů. Pro dosažení tohoto cíle byla zkontakтовána organizace ABSL, která centra sdílených služeb v České republice sdružuje. Spolupráce s touto organizací byla ukončena pro nedostatečné časové možnosti koordinátorů ABSL. Pro citlivost informací, které jsou v rámci

dotazníkového šetření od firem získávány, nebylo možné využít náhodného výběru participantů. Byl proto zvolen kvótní způsob výběru participantů spolu s dobrovolností k účasti. Kritéria výběru byla zmíněna v předchozím odstavci. Bylo kontaktováno 10 mezinárodních organizací s centry sdílených služeb. Z celkového počtu oslovených proběhla následná komunikace se čtyřmi organizacemi. Na základě několika osobních schůzek byly podepsány smlouvy o mlčenlivosti a uchování anonymity pro účastníky se firmy. V případě jedné organizace však byla spolupráce po dlouhodobé komunikaci vypovězena. Finální studie se tedy účastnili zaměstnanci tří pražských center sdílených služeb se zaměřením pracovních činností na interní služby.

4.3 Realizace šetření

Komunikace s organizacemi a nastavování spolupráce probíhalo od 23. února 2017 do 26. dubna 2017. Z původně oslovených čtyř organizací se finální studie účastnily tři. Kompletování dotazníků probíhalo od 14. března do 31. května 2017. Časové rozmezí pro vyplnění dotazníku činilo pro jednotlivé pracovní skupiny dva týdny od data distribuce přístupů k dotazníku. Komunikace s organizacemi probíhala elektronicky a v podobě osobního setkání, při kterém byl vysvětlen záměr studie a následný proces participace.

Pracovní skupiny byly vybrány zúčastněnými organizacemi na základě výše zmíněných podmínek, kterými byla především kulturní diverzita pracovní skupiny, užití anglického jazyka jako formálního způsobu komunikace a pracovní zaměření. Anonymita samotných účastníků byla zajištěna vytvořením přihlašovacího procesu pomocí vygenerovaných kódů, které ve finální analýze sloužily ke kategorizaci výsledků do správných skupin dle příslušnosti k danému manažerovi a organizaci. Účastníci obdrželi informace o studii z několika zdrojů. Prvním zdrojem byl koordinátor každé firmy, se kterým probíhala původní komunikace o možnosti spolupráce. Dále obdrželi všichni účastníci zprávu prostřednictvím elektronické komunikace. V této zprávě byla představena samotná studie, její účely a autor studie. V případě jakýchkoliv dotazů byly zprostředkovány kontaktní informace na autora studie. Posledním zdrojem informací, které účastníci obdrželi, byl instruktážní formulář, ve kterém každý účastník obdržel svoji vygenerovanou přezdívku pro přihlášení a odkazy na příslušné dotazníky (viz Příloha F, Příloha G). Pro zachování anonymity byla v průběhu celé úvodní koordinace všechna jména účastníků zamlčena. Souběžně byl zamezen přístup k používaným přezdívám. Každý účastník měl tedy informace pouze o své vlastní přezdívce.

Výsledky dotazníkového šetření byly uloženy na vzdáleném počítači a byly přístupné pouze autorovi studie.

Jak bylo zmíněno výše, dotazníky byly distribuovány ve dvou vyhotoveních v anglickém jazyce (viz Příloha B, Příloha C). Jedno vyhotovení bylo určené výhradně vedoucím zaměstnancům. V tomto vyhotovení hodnotili manažeři skupiny sami sebe na základě tvrzení, kterým přidávali hodnotu souhlasu. Druhé vyhotovení dotazníku bylo určeno pro členy skupiny. V tomto vyhotovení členové skupiny hodnotili své skupinové vedoucí zaměstnance na základě identických tvrzení, které byly v první verzi dotazníku. Druhá fáze obou verzí dotazníku se skládala ze standardizovaného instrumentu se zaměřením na pracovní angažovanost. Finální část se dotazovala všech účastníků na informace o jejich národnosti, spokojenosti s platem či délkou jejich působnosti v dané organizaci a pracovní skupině (viz Příloha E).

4.4 Statistická analýza výsledků

Z původních deseti kontaktovaných organizací souhlasily s finální participací pouze tři. Z těchto tří firem bylo vybráno celkem 100 zaměstnanců, kteří obdrželi výše zmíněné informace a přístupy k dotazníkům. Je však nutné zmínit, že v případě jedné společnosti byla hierarchická struktura pozic nastavena způsobem, kdy 12 zaměstnanců zastávalo v rámci studie jak pozici člena týmu, tak pozici vedoucího týmu. Proto celkový počet účastníků byl 100, avšak celkový počet rozdaných dotazníků byl 112.

Z celkového počtu participantů se studie účastnilo a dotazníky kompletovalo 75. Počet vybraných dotazníků, které byly zahrnuty do finální analýzy, bylo 81. Z 12 výše zmíněných jedinců, kteří zastávali dvě pozice, participovalo na proběhlé studii pouze šest z nich. Návratnost kompletovaných dotazníků pro tuto studii tedy činila 72 %.

Celkový počet získaných dotazníků pro analýzu byl 81. Celkový počet zaznamenaných národností činil 14. V ohledu na rozložení národností bylo větší zastoupení cizích národností ve vedoucích pozicích. Ze všech participujících členů pracovních skupin bylo 55,9 % české národnosti (viz Příloha G, Tabulka 4), ostatní členové skupin byly příslušníky 14 odlišných národností. Občané slovenského původu představovali mezi členy skupin pouhých 8,8 %. V případě vedoucích zaměstnanců představovali jedinci české národnosti pouze 30,8 % (viz Příloha G, Tabulka 2), ostatní účastníci byli z pěti dalších národností, přičemž se jeden

účastník identifikoval jako evropské národnosti. Dalšími národnostmi mezi vedoucími zaměstnanci byli dánská, francouzská, polská, slovenská či jihoafrická. V otázce platu bylo zaznamenáno, že v případě vedoucích zaměstnanců bylo 84,6 % spokojeno se svým aktuálním platovým ohodnocením (viz Příloha G, Tabulka 1). Naopak u členů skupin byla spokojenost s platovým ohodnocením zaznamenána pouze u 57,4 % účastníků (viz Příloha G, Tabulka 3).

Měření vnitřní konzistence za pomoci hodnoty Cronbachovo alfa pro jednotlivé použité instrumenty bylo provedeno před samotnou analýzou korelací mezi jednotlivými dimenzemi proměnných. Pro instrument pružnosti lídra byla provedena analýza vnitřní konzistence pro všechny vybrané dotazníky s výslednou hodnotou v excelentním rozmezí $\alpha = 0,935$ $n = 24$ (viz Příloha G, Tabulka 5). Pro všechny dotazníky pracovní angažovanosti byla míra hodnoty Cronbach alfa nižší, avšak stále se výsledkem řadí do excelentní hladiny vnitřní konzistence $\alpha = 0,914$ $n = 17$ (viz Příloha G, Tabulka 6).

Vzhledem k odlišnostem ve verzích dotazníků vedoucích zaměstnanců a členů pracovních skupin bylo provedeno měření vnitřní konzistence pro jednotlivé verze instrumentů. Vzhledem k menšímu počtu vedoucích zaměstnanců byla naměřená hodnota vnitřní konzistence nižší v obou případech dotazníků. Pro dotazník vůdcovské pružnosti lídrů dosahovala naměřená hodnota Cronbach alfa excelentní hladiny $\alpha = 0,914$ $n = 24$ (viz Příloha G, Tabulka 7). V případě dotazníku UWES pro vedoucí zaměstnance dosahovala hodnota vnitřní konzistence nižší úrovně, ale stále spadala do akceptovatelné hladiny $\alpha = 0,750$ $n = 17$ (viz Příloha G, Tabulka 8). Naměřená hodnota Cronbach alfa, dosahovala v případě členů pracovních skupin excelentních hladin jak v případě dotazníku vůdcovské pružnosti, $\alpha = 0,931$ $n = 24$ (viz Příloha G, Tabulka 9), tak dotazníku UWES, $\alpha = 0,910$ $n = 17$ (viz Příloha G, Tabulka 9).

Pro výsledky dotazníků byla provedena analýza výsledných hodnot. Průměrná naměřená hodnota pro koncept vůdcovské pružnosti činila pro členy pracovních skupin hodnoty 87,34, což odpovídá pomezi úrovní „Achiever“ a „Katalista“ (viz Příloha G, Tabulka 15). Avšak rozptyl naměřených výsledků byl značný, s hodnotou standartní deviace 20,17 bodů. V případě vedoucích pracovních skupin byla průměrná hodnota bodů pro vůdcovskou pružnost 92,23. Zároveň byla u vedoucích zaměstnanců naměřena nižší hodnota standartní deviace, která činila 14,20 bodů. V případě dotazníku UWES byl pro členy skupin průměr

celkových bodů 62,66 se standardní deviací v hodnotě 15,83 bodů. Pro vedoucí zaměstnance byla tato hodnota opět vyšší s průměrem 68,92 bodů se standardní deviací 8,46 bodů. Naměřené hodnoty pracovní angažovanosti a vůdcovské pružnosti mezi členy skupin a vedoucími zaměstnanci nebyly signifikantně odlišné (viz Příloha G, Tabulka 14).

Vzhledem k vysokým naměřeným hladinám hodnot vnitřní konzistence u obou verzí použitých instrumentů bylo přistoupeno k dalším statistickým průzkumům (viz Příloha G, Tabulka 7–9). Byla provedena statistická analýza korelací mezi jednotlivými kategoriemi výsledků napříč oběma verzemi dotazníku a zároveň celkových naměřených výsledků dotazníků.

Pro zjištění platnosti výše zmíněné hypotézy H1 bylo provedeno měření korelace mezi celkovou hodnotou vnímané míry pružnosti vedoucího zaměstnance ze strany členů jejich skupiny a jejich pocíťovanou mírou pracovní angažovanosti. Pro zjištění korelace byla změřena hodnota Pearsonova korelačního koeficientu. Zjištěná hodnota korelačního koeficientu, $r = 0,343$, $p = 0,005$, potvrdila signifikantní pozitivní korelaci mezi pracovní angažovaností a vnímanou vůdcovskou pružností mezi členy multikulturních pracovních skupin (viz Příloha G, Tabulka 10). Tímto výsledkem byla H1 potvrzena jako platná.

Pro hlubší porozumění vztahu mezi měřenými koncepty byly provedeny další analýzy korelací mezi jednotlivými dimenzemi konceptů vůdcovské pružnosti a pracovní angažovanosti. Výsledky proběhlých analýz prokázaly signifikantní pozitivní korelaci mezi celkovou hodnotou pracovní angažovanosti a jednotlivými kompetencemi vůdcovské pružnosti (viz Příloha G, Tabulka 11). Pracovní angažovanost dosahovala nejvýznamnější korelace s kompetencí „situační pružnosti“ s naměřenou hodnotou $r = 0,357$, $p = 0,003$. Naopak nejnižší hodnota korelace pracovní angažovanosti byla zjištěna ve vztahu s „pružností sebeřízení“ s naměřenou hodnotou $r = 0,261$, $p = 0,034$. Naměřená korelace s kompetencí „kreativní pružnosti“ dosahovala hodnot $r = 0,309$, $p = 0,012$. V případě kompetence „pružnosti vyjednávání“ byla naměřená hodnota korelace s pracovní angažovaností $r = 0,331$, $p = 0,007$.

Vzhledem k potvrzení signifikantní pozitivní korelace celkové míry angažovanosti s jednotlivými dimenzemi vůdcovské pružnosti byla provedena podrobná analýza korelací mezi jednotlivými dimenzemi obou konceptů. Výsledné korelační koeficienty dosahovaly

nejvyšších hodnot v případě faktoru “oddanosti“ pracovní angažovanosti a všech kompetencí vůdcovské pružnosti. Korelace “oddanosti“ s kompetencí “situační pružnosti“ dosahovala hodnoty $r = 0,477$, $p = <0,001$ (viz Příloha G, Tabulka 12). Hodnota korelace “pružnosti vyjednávání“ s faktorem “oddanosti“ dosahovala hodnoty $r = 0,424$, $p = 0,001$. Pro kompetenci “kreativní pružnosti“ a “oddanosti“ byla naměřena korelace v hodnotě $r = 0,402$, $p = 0,001$. Nejnižší korelace pro faktor “oddanosti“ byla naměřena s kompetencí “pružnosti sebeřízení“ s hodnotou $r = 0,336$, $p = 0,006$. Pro faktor pracovní angažovanosti “vitality“ byla také naměřená hodnota korelace signifikantně pozitivní pro všechny kompetence vůdcovské pružnosti (viz Příloha G, Tabulka 12). Avšak pro faktor “zaujetí“ naměřené korelace nedosahovaly signifikantních hodnot pro žádnou z měřených kompetencí pracovní angažovanosti.

Finálně bylo provedeno měření korelace rozdílů ve vnímání pružnosti lídra s pracovní angažovaností zaměstnanců. Pro tento postup bylo však nutné seskupit výsledky dotazníků dle příslušnosti do konkrétních pracovních skupin, a tudíž bylo možné tuto analýzu provést pouze u skupin, ve kterých byl přítomen i dotazník vedoucího skupiny. Pro tuto analýzu splnilo podmínky 63 participantů (viz Příloha G, Tabulka 13). V rámci provedené analýzy byla nejprve zjištěna hodnota poměru naměřených úrovní vůdcovské pružnosti skupinových vedoucích a jejich členů. Poté byla naměřená hodnota poměru podrobena analýze korelace s pracovní angažovaností členů týmů. Výsledná hodnota prokázala signifikantní pozitivní korelaci poměru vnímané “vůdcovské pružnosti“ a pracovní angažovanosti spolu s jednotlivými faktory angažovanosti. Nejsignifikantnější pozitivní korelace byla naměřena pro faktor “oddanosti“ s hodnotou $r = 0,436$, $p = <0,001$. Faktor “vitality“ s poměrem “vůdcovské pružnosti“ koreloval v hodnotě $r = 0,392$, $p = 0,002$. Podobně jako v předchozích analýzách byla míra korelace s faktorem “zaujetí“ naměřena v hodnotě $r = 0,166$, $p = 0,198$ a tudíž nebyla prokázána jako signifikantní. Pro celkovou míru pracovní angažovanosti byla zjištěna korelace s poměrem “vůdcovské pružnosti“ v hodnotě $r = 0,376$, $p = 0,003$.

Proběhlá analýza a získané výsledné hodnoty nabízí řadu možných námětů pro diskuzi a aplikaci v pracovním prostředí. Možná interpretace výsledků je níže diskutována.

4.5 Interpretace výsledků

Provedená analýza statistických dat prokázala, že mezi sebou koncepty pracovní angažovanosti a vůdcovské pružnosti signifikantně pozitivně korelují. Zároveň získaná data poukázala na korelaci jednotlivých kompetencí vůdcovské pružnosti a faktorů pracovní angažovanosti. Pouze v případě faktoru zaujetí nebyla nalezena signifikantní korelace s žádnou kompetencí pružnosti lídra. Naopak nejvýznamnější míra pozitivní korelace byla detekována v případě faktoru oddanosti vůči vlastní práci/organizaci a všemi kompetencemi vnímané pružnosti vedoucího skupiny.

Hlavní hypotéza studie tvrdila, že mezi vnímanou úrovní vůdcovské pružnosti a mírou pracovní angažovanosti člena skupiny působí signifikantně pozitivní korelace. Provedené statistické analýzy H1 potvrdily. Následovně byla po provedených měřeních H0 vyvrácena. Další analýzy výsledků však poskytují řadu možných interpretací a přínosů pro danou oblast.

I přes potvrzenou pozitivní korelaci mezi koncepty angažovanosti a vnímané pružnosti lídra, byla při bližším ohledání zjištěna absence signifikantní korelace mezi faktorem zaujetí a vnímanou mírou vůdcovské pružnosti (viz Příloha G, Tabulka 12). Je možné pouze spekulovat o příčině tohoto výsledku. Zaujetí představuje jedincův pocit naprostého pohlčení svojí prací. Při pocitu zaujetí má zaměstnanec potíže se od výkonu práce odpoutat. Je možné, že mají na tento faktor vliv jiné aspekty pracovního prostředí. Je pravděpodobné, že samotný pracovní výkon či náplň práce, která není přímo stanovena vedoucím skupiny, může mít na faktor zaujetí významnější vliv. Dle charakteristik jsou pocity zaujetí spojovány spíše s výkonem samotné práce a jejích úkolů, nežli s charakteristikou vedoucího a jeho přístupem k vůdcovství.

V případě kategorie oddanosti byla zjištěna nejvyšší míra signifikantní pozitivní korelace s vnímanou pružností lídra (viz Příloha G, Tabulka 12). Faktor oddanosti je možné chápat jako zaměstnancem prožívané pocity pracovní smysluplnosti, inspirace pro práci či míra entusiasmu pro pracovní výkon (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 4–5). Dalšími prožívanými pocity faktoru oddanosti jsou pyšnost, inspirace prací či zadostiučinění z vykonané práce. Podle získaných dat vzrůstající úroveň pružnosti vůdce s tímto faktorem pozitivně koreluje. Zajímavé bylo, že faktor oddanosti nejvíce koreloval s kompetencemi situační, vyjednávací a kreativní pružnosti a nejméně s kompetencí pružnosti sebeřízení. Tyto výsledky je možné interpretovat díky odlišnému zaměření jednotlivých kompetencí pružnosti. Charakteristika

pružnosti sebeřízení je vůdcovská schopnost vnímání sebe sama, svých vlastních limitací a motivace pro svůj vlastní rozvoj. Zmíněné znaky jsou zaměřeny směrem k osobě vůdce samotného a není jejich cílem ovlivňovat přímo člena skupiny. Je však evidentní, že vůdcův postoj k limitacím vlastní osoby a motivace k rozvoji má vliv na jeho vnímání potřeby rozvoje a limitací jedinců, se kterými přichází do styku. Čím je vedoucí zaměstnanec uvědomělejší v této oblasti, tím oddanější jsou jeho následovníci.

Faktor pracovní angažovanosti vitalita poukazuje na zaměstnancovu odolnost vůči pracovní zátěži, stresu při práci či celkové ochotě věnovat práci svůj osobní čas. Výsledky analýzy poukázaly na pozitivní korelaci tohoto faktoru se všemi kompetencemi vůdcovské pružnosti (viz Příloha G, Tabulka 12). Z kompetencí vůdcovské pružnosti byla nejnižší úroveň korelace detekována opět v případě pružnosti sebeřízení. Naopak nejvýznamnější míra korelace byla nalezena mezi oddaností zaměstnance a vnímané vůdcovské situační pružnosti. Situační pružnost představuje schopnost vůdce skupiny vnímat okolní prostředí. Tato kompetence je zaměřena především na schopnost chápání širšího kontextu pracovního prostředí a procesů. Díky vyšší míře této kompetence je pak vůdce schopen lépe předpokládat nadcházející změny v dynamice pracovního prostředí a nastavuje pracovní procesy způsobem, který je na změnu připraven a usnadňuje tak práci členů skupiny. Z pohledu člena skupiny může být vůdce s vysokou mírou situační pružnosti vnímán jako člověk, který zná náplň a smysl své práce a na základě svých znalostí a zkušeností předvídá určité změny, pro které svůj i skupinový přístup k práci průběžně adaptuje. Součástí situační pružnosti je také cílevědomost vůdce. Z výsledků analýzy je možné se domnívat, že způsob, jakým se vůdce skupiny staví k pracovní náplni a její smysluplnosti, je reflektována na zaměstnancích a jejich přístupu k práci. Pokud se vůdce chová způsobem, že ve své práci nevidí smysl a není pro ni motivován, pak se nedá předpokládat, že pro práci budou motivováni členové skupiny. Naopak pokud se vůdce jeví jako člověk pro práci motivovaný a s vizí pro budoucí směřování skupiny, může mít takové chování na zaměstnance pozitivní dopad právě v oblasti pocitu oddanosti vůči práci.

Po provedení základních statistických analýz byl proveden výpočet rozdílu výsledné vůdcovské pružnosti mezi vedoucími zaměstnanci a členy skupin. Pro nově získanou proměnnou byla změřena korelace s pracovní angažovaností členů skupiny (viz Příloha G, Tabulka 13). Výsledný korelační koeficient poukazoval na signifikantní pozitivní korelaci. Výsledek je možné interpretovat tak, že čím vyšší je odlišnost sebehodnocení lídra a

hodnocení ze strany člena dané skupiny, tím je míra pracovní angažovanosti nižší. Je pravděpodobné, že míra tohoto rozdílu ve vnímání přístupu k vedení je indikátorem pro vůdcovu schopnost sebereflexe. Další výsledky analýzy ukázaly opět na významnost korelace vůdcovské pružnosti a vykazované míry faktoru oddanosti mezi zaměstnanci.

Z výsledků analýzy je možné spekulovat, že se charakteristické znaky jednotlivých faktorů angažovanosti dají chápat jako reakce na prezentované přístupy k vedení vůdce skupiny. Výsledky analýzy poukazují na vztah mezi vnímanými kompetencemi pružnosti vedoucího skupiny a faktory pracovní angažovanosti zaměstnanců. Zde je nutné zdůraznit význam pozice vnímané pružnosti, jinými slovy, tak jak pružnost vedoucího zaměstnance vnímá jeho následovník. Zároveň je důležité poznamenat, že z proběhlých statistických měření měla kompetence situační pružnosti nejvýznamnější vztah s mírou pracovní angažovanost a jejími faktory, kromě faktoru zaujetí. Vůdcův přístup k vedení a nastavování pracovního prostředí, skupinové dynamiky a procesů se jeví jako jeden z nejvýznamnějších faktorů, který s pracovní angažovaností zaměstnanců koreluje.

5 DISKUZE

Zaměstnancem vnímaná vůdcovská pružnost nadřízeného je s mírou pracovní angažovanosti člena skupiny v určitém vztahu, avšak je nutné zmínit, že mohou existovat další faktory, které tento vztah moderují. Zjištěná signifikantní pozitivní korelace přístupů k vedení a pracovní angažovanosti je v souladu s již proběhlými studiemi (Babcock-Roberson, Strickland, 2010, s. 313; Ghadi, Fernando, Caputi, 2011, s. 532; Vincent-Hoper, Muser, Janneck, 2012, s. 663).

Výsledky této studie mohou sloužit k rozšíření dosavadních vědomostí o vztahu mezi vůdcovstvím a pracovní angažovaností. Mimo hlavní hypotézu zprostředkovala proběhlá analýza výsledků řadu dalších zajímavých výstupů. Například spokojenost s aktuálním platem byla výrazně vyšší u vedoucích zaměstnanců, až 84,6 %, kdy naopak u členů pracovních skupin dosahovala míra nespokojenosti s aktuálním platovým ohodnocením hodnoty 42,6 %. Nabízí se tedy otázka, jakými faktory je spokojenost s platovým ohodnocením ovlivněna. Jedním z možných důvodů může být konkrétní situace platového ohodnocení participujících organizací. Popřípadě je možné diskutovat o rozdílu průměrného platového ohodnocení zaměstnanců českého a cizokrajného původu.

V případě kategorie oddanosti byla zjištěna nejvyšší míra signifikantní pozitivní korelace s vnímanou pružností lídra (viz Příloha G, Tabulka 12). Oddanost v rámci instrumentu UWES představuje pocit pracovní smysluplnosti, inspiraci pro práci či míru entusiasmu pro pracovní výkon (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 4–5). Pozitivní korelace s přístupem k vedení je v souladu například s Armstrongovou definicí lídra a jeho funkce v pracovním prostředí (Armstrong, 2009, s. 376). Mimo další charakteristiky, uvádí Armstrong inspirování zaměstnanců pro vykonávání práce jako jeden ze znaků vůdcovství. Nastavování vize a vytváření smyslu pro práci je proces, který se velmi podobá definici oddanosti v rámci pracovní angažovanosti (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 417).

Poskytnuté informace poukazují na odlišné sebehodnocení lídra a jeho skupiny, což může mít dopad na fungování dané skupiny. Vedoucí zaměstnanec může své vlastní chování vnímat jiným způsobem, nežli ho chápou ostatní zaměstnanci. Tento jev není překvapující především z důvodu kulturní diverzity participujících pracovních skupin. Je proto zásadní na rozdílnost ve vnímání přístupů k vedení poukázat. Jak prokázaly statistické analýzy, zvyšující míra rozporu ve vnímání přístupu k vedení může mít za následek nižší míru pracovní

angažovanosti. Je proto nezbytné zprostředkovat prostor pro vzájemné pochopení uvnitř pracovní skupiny.

Prostředí kulturní diverzity je velmi komplexní, a jak bylo zmíněno výše, mimo řadu výhod sebou přináší i mnoho úskalí, na které se musí organizace a její zaměstnanci společně připravit. Tato studie se nezaměřila na konkrétní vliv kulturní diverzity na pracovišti, ale spíše na kulturní diverzitu jako možnou podobu pracovního prostředí. A je to právě kulturní diverzita, která je pro centra sdílených služeb charakteristickou. Při úvodním setkání s personálními odděleními participujících firem proběhla diskuze o aktuální situaci na pracovišti. Během těchto setkání bylo zjištěno, že v organizacích neprobíhala žádná forma vzdělávacích programů v oblasti interkulturních kompetencí. Zakomponování těchto typů vzdělávacích programů pro řadové vedoucí zaměstnance by mohlo mít pozitivní dopad na rozlišnosti vnímání přístupů k vedení pracovních skupin.

Ačkoliv získané informace a proběhlé statistické analýzy potvrdily platnost stanovené hypotézy, je celá řada limitací, které měly na průběh výzkumu vliv. Jednou z hlavních limitací byl samotný průběh spolupráce na studii a získávání účastníků. Vzhledem k citlivosti zjišťovaných informací řada organizací neměla zájem se proběhlé studie účastnit. Tato situace značně omezila rozsah výzkumného vzorku. I přes vysokou míru návratnosti distribuovaných dotazníků, byla další limitací dobrovolnost účasti. Většina účastníků se organizací pravidelně průzkumy pracovní spokojenosti či angažovanosti na pracovišti provádí. Tato četnost prováděných průzkumů mohla ovlivnit formu vypovídání na dotazované otázky v rámci proběhlého výzkumu. Zároveň v případě jedné firmy, byla vzhledem k dobrovolnosti účasti návratnost dotazníků značně nižší, což ovlivnilo možnost zhodnocení rozdílů výsledků mezi členy skupin a jejich vedoucími zaměstnanci.

Pro použité dotazníky byla zjištěna vysoká míra vnitřní konzistence. Nevylučuje se, že jazykové schopnosti mohly působit jako limitující faktor. Kvótní výběr participantů byl zaměřen pouze na organizace, ve kterých je anglický jazyk oficiálním pracovním jazykem. Je však možné, že v některých případech mohla být odlišná úroveň jazykových schopností příčinou rozdílného chápání významu tvrzení.

Proběhlé výpočty byly měřeny v rámci všech účastníků se zaměstnanci, proto celkový počet vybraných dotazníků nebyl ovlivněn počtem zúčastněných vedoucích pracovních skupin.

Avšak v případě slučování získaných výsledků od pracovních skupin s konkrétním vedoucím dané skupiny, byla pro provedení analýz absence některých vedoucích zaměstnanců klíčovým omezením. Tato situace nastala především v případě organizace, ve které někteří ze zaměstnanců zastávali jak pozici člena skupiny, tak pozici vedoucího zaměstnance. V případě této organizace také probíhala komunikace s veškerými zaměstnanci méně přímým způsobem, a tudíž byla motivace pro účast nižší nežli u dalších účastníků.

Zásadním doporučením pro budoucí studentské výzkumy je nastavení standardního postupu komunikace nejen se zastupiteli účastnících se organizací, ale zároveň s pracovními skupinami a jejich vedoucími zaměstnanci. Tento postup je doporučen především pro dosažení standardizace informovanosti všech zúčastněných stran a jejich nejvyšší možné motivace pro dokončení šetření. Vzhledem k citlivosti získávaných informací doporučuji zajistit podporu výzkumu nejen ze strany vzdělávací instituce, ale i další organizace či asociace, která se v oblasti výzkumného vzorku pohybuje. V případě této studie byla zvolena asociace ABSL, která centra sdílených služeb v České republice sdružuje. Pro nedostatečnou časovou dostupnost byla tato spolupráce předčasně ukončena.

Proběhlá studie se zaměřila na vztah konceptů pracovní angažovanosti a přístupů k vedení, kdy multikulturní prostředí bylo chápáno jako konkretizace zkoumané populace. Pro budoucí studie by bylo vhodné zaměřit se přímo na kulturní diverzitu na pracovišti, a jak může taková situace konkrétně ovlivnit pracovní procesy a dynamiku pracovních skupin. Koncept „Pružnosti vůdce“ není v současné době často užívaným přístupem k chápání rozvoje vůdcovských dovedností (Joiner, Josephs, 2007). Z toho důvodu by se budoucí studie mohly více zaměřit na užití tohoto konceptu v souvislosti s dalšími faktory, které pracovní prostředí ovlivňují. V mnoha studiích se na koncept rozvoje vedení nahlíží z pohledu horizontálního rozvoje. Vertikální rozvoj a jeho užití v organizacích v České republice by byl dalším zajímavým tématem pro budoucí studie.

6 ZÁVĚR

Trend vytváření nových CSS je nepopíratelně spjat s narůstající globalizací a rozšiřováním mezinárodního trhu. Spolu s nastávajícími změnami na mezinárodním trhu práce také stoupá míra kulturní diverzity ve společnosti. V České republice se pouze za posledních 15 let počet zde žijících cizinců zdvojnásobil. Z dostupných informací lze říci, že proces kulturní heterogenizace společnosti bude v následujících letech přetrvávat či narůstat na významu. Centra sdílených služeb představují jeden z nejvýznamnějších zdrojů pracovního uplatnění pro čerstvé absolventy vysokých škol, ale také zmíněné expatrianty. Ovšem orientace CSS na zaměstnávání zde žijících cizinců má za následek nárůst kulturní diverzity na pracovišti.

V dnešním chaotickém světě plném změn představuje kulturně divergentní pracovní prostředí jednu z nejkomplexnějších situací, které se organizace musí přizpůsobit. V případě, že firmy nepřizpůsobí své pracovní procesy a přístupy k práci s lidmi, riskují svoji konkurenceschopnost a šanci na přežití. Jedním z témat pracovního prostředí, u kterých je změna a budoucí rozvoj naprosto zásadním, je téma vůdcovství. Přístup k vedení lidí má dopad na mnoho aspektů pracovního prostředí. Jedním z konceptů, které přístupy k vedení ovlivňují, je pracovní angažovanost. Pracovní angažovanost představuje ochotu zaměstnance svoji práci vykonávat spolehlivě a nad míru očekávání. Přístupy k vedení se liší u každého vůdce a různé přístupy k vedení mají odlišný vliv na pracovní angažovanost zaměstnanců. Přístupy k vedení jsou závislé na vývojové fázi, ve které se vedoucí zaměstnanec nachází. Tyto vývojové fáze představují úroveň vertikálního rozvoje vůdců, jež je znám také jako koncept pružnosti lídra. Vertikální rozvoj vůdcovství a koncept vůdcovské pružnosti je ještě stále málo známou oblastí. Empirické šetření této práce sloužilo k prokázání korelace mezi úrovněmi pružnosti lídra neboli jeho přístupu k vedení a pracovní angažovaností multikulturních pracovních skupin v centrech sdílených služeb v Praze. Proběhlá statistická analýza zprostředkovala nové poznatky o výše zmíněném vztahu mezi pracovní angažovaností a vůdcovskou pružností v multikulturním pracovním prostředí. Tyto poznatky lze využít k diskuzi nad novými přístupy k chápání této komplexní problematiky.

V závěru je vhodné říci, že oblast pracovního prostředí v centrech sdílených služeb je komplexní a neustále prochází vývojem a změnami. Firmám se naskýtá řada rizikových oblastí, kterým musí čelit, přičemž jedním ze zásadních je narůstající míra kulturní diverzity na pracovišti. Mimo řadu dalších rizik mohou, díky problematičnosti multikulturního prostředí, firmy také čelit snižující se míře pracovní angažovanosti. Na míru pracovní angažovanosti v kulturně divergentním pracovním prostředí je možné působit za pomoci optimalizovaných přístupů k vedení lidí se zaměřením na vertikální rozvoj vedoucích zaměstnanců. Výsledky provedené empirické studie korelace přístupů k vedení a pracovní angažovanosti potvrzují zjištění předešlých výzkumů o pozitivním dopadu vůdcovských kvalit na pracovní angažovanost. CSS na trhu práce a zaměstnanosti v České republice zauímají významnou pozici a poskytují nejvíce pracovních příležitostí pro mladé občany vstupující na trh práce a cizince žijící na území ČR. Je nezbytné mít na paměti významnost této organizační složky na českém trhu práce a věnovat ji dostatečné množství pozornosti.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ABSL. Sektor sdílených podnikových služeb v České republice 2016. *ABSL*, 2016. Dostupné z: http://www.absl.cz/docs/ABSL_report%20CR_en_e-publish_4.pdf.

ABSL. Sektor sdílených podnikových služeb v České republice 2017. *ABSL*, 2017. Dostupné z: http://www.absl.cz/docs/ABSL_report_CZ_e_verze.pdf.

ARITZ Jolanta a Robyn C. WALKER. Leadership Styles in Multicultural Groups: Americans and East Asians Working Together. *Journal Of Business Communication* [online]. 2014, 51(1), 72-92 [vid. 2016-05-15]. ISSN 2329-4884. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: doi:10.1177/2329488413516211.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edition. London: KoganPage, Philadelphia: KoganPage, 2009. ISBN 978-0-7494-5242.

BABCOCK-ROBERSON, Meredith a Oriel J. STRICKLAND. The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology* [online]. 2010, 144(3), 313-326 [vid 2017-06-20]. ISSN 0022-3980. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <https://search.proquest.com/docview/741062002?accountid=35514>.

BÁČOVÁ, Petra. Tisková zpráva. Migrace do Česka je převážně pracovní. 12. ledna 2017. *Český statistický úřad*, Praha [vid 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/migrace-do-ceska-je-prevazne-pracovni>.

BAUER, Dávid. Successful leadership behaviours in slovak organizations' environment - an introduction to slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings. *Journal for East European Management Studies* [online]. 2015, 20(1), 9-35 [vid 2017-03-25]. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://search.proquest.com/docview/1663522189?accountid=35514>.

BARDOŠOVÁ Hana a Jarmila MAREŠOVÁ. Cizinci na území ČR v uplynulém desetiletí. *Statistika a my* [online]. 2012, 03, 46-49 [vid 2017-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20555413/1804120346_49.pdf/d6eb0d9e-674f-4227-95fe-ef0b8c39705f?version=1.0.

BERRY, John. Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology – An International Review* [online]. 1997, 46(1), 5-34 [vid 2017-03-11]. ISSN 0269-994X. Dostupné prostřednictvím Ebsco z: Doi: 10.1111/j.1464-0597.tb01087.x.

BISCONTINI, Tyler. Transactional leadership. *Salem Press Encyclopedia* [online]. 2016 [vid 2017-07-15]. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=6&sid=6946b14d-5ae7-48e1-8cba-bd6d6989b4e1%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZS5Zy29wZT1zaXRl#AN=100259326&db=ers>.

BRAIN, Kenneth a Dianne LEWIS. Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2004, 25(3), 263-278 [vid 2017-06-20]. ISSN 0143-7739. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <https://search.proquest.com/docview/226916573?>

accountid=35514-.

CANEN, Alberto G. a Ana CANEN. Multicultural leadership: The costs of its absence in organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management* [online]. 2008, 19(1), 4-19 [vid 2017-06-20]. ISSN 1044-4068. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://search.proquest.com/docview/199027062?accountid=35514>.

CASTANEDA, Mario E. a Justin BATEH. Strategies For Multicultural Management: Communication And A Common Set Of Values. *Journal of International Education Research* [online]. 2013, 9(1), 41 [vid. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1433387226?accountid=16579>.

ČSÚ. Statistická ročenka české republiky 2016. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [vid 2017-03-28]. ISBN 978-80-250-2726-4. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2016>.

ČSÚ. Odbor statistiky trhu práce a rovný příležitostí. Život cizinců v ČR. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016. Kód publikace: 290026-16 [vid 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32846249/29002616.pdf/3c72c912-44e6-4c90-8aae-75c7a166f044?version=1.0>.

CZECH INVEST. Business Support Services in the Czech Republic. *Czech Invest* [online]. 2009 [vid 2017-03-28]. Dostupné z: <http://czechinvest.org/data/files/bss-764-fr.pdf>.

CZECH INVEST. Business Support Services in the Czech Republic. *Czech Invest* [online]. 2015 [vid 2017-03-28]. Dostupné z: http://www.absl.cz/docs/BSS_web.pdf.

EGAN, Mary Lou a Marc BENDICK Jr. Combining Multicultural Management and Diversity Into One Course on Cultural Competence. *Academy Of Management Learning & Education* [online]. 2008, 7(3), 387-393 [vid. 2016-05-10]. ISSN 1537-260X. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: doi:10.5465/AMLE.2008.34251675.

FITZSIMMONS, Stacey R. Multicultural Employees: A Framework For Understanding How They Contribute To Organizations. *Academy Of Management Review* [online]. 2013, 38(4), 525-549 [vid. 2016-05-11]. ISSN 0363-7425. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: doi:10.5465/amr.2011.0234.

GRAFTON. Průzkum Grafton ČR patří k nejatraktivnějším destinacím pro centra sdílených služeb. Praha: Grafton, 2014. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2014/pruzkum-grafton-cr-patri-k-nejatraktivnejsim-destinacim-pro-centra-sdilenych-sluzeb>.

HERBERT, Kendall, Audra I. MOCKAITIS a Lena ZANDER. An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams. *Asian Business & Management* [online]. 2014, 13(3), 257-282 [vid 2017-06-20]. ISSN 1472-4782. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.1057/abm.2014.10>.

HOFSTEDE, Geert a Gert J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 0-07-143959-5.

HOUSE, Robert, Narda QUIGLEY a Mary DE LUQUE. Insights from Project GLOBE. *International Journal Of Advertising* [online]. 2010, 29(1), 111-139 [vid 2016-12-20]. ISSN 0265-0487. Dostupné prostřednictvím EbscoHost z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=5f8d27e4-8988-4eee-a0e3-1d54ba257f07%40sessionmgr120>.

CHANGEWISE. Leadership Agility 360°. *ChangeWise* [online]. 2017. [vid 2017-05-26]. Dostupné z: http://www.changewise.biz/?page_id=2237.

CHYTIL, Daniel. Tisková konference, 12. ledna 2017, *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2017 [vid. 2017-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/51837816/csu_tk_cizinci_prezentace.pdf/2a13b10f-21cc-4951-8fff-e262bc24fabf?version=1.0.

JANSSEN, Marijn a Anton JOHA. Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise. *Strategic Outsourcing: An International Journal* [online]. 2008, 1(1), 35-49 [vid. 2017-03-28]. ISSN 1753-8297. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.1108/17538290810857466>.

JEN-WEI, Cheng et al. Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems* [online]. 2014, 114(5), 817-831 [vid 2017-06-20]. ISSN 0263-5577. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0429>.

JOINER, Bill a Stephen JOSEPHS. *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2007. ISBN 978-0-7879-7913-3.

JOHNSON, Marni. Engaging A Multigenerational And Multicultural Workforce: One Style Does Not Suit All. *Plans & Trusts* [online]. 2015, 33(5), 10-15 [vid. 2016-05-11]. ISSN 2164-3865. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c1e76618-b022-4860-aad5-ca1601eaaedb%40sessionmgr4009&vid=10&hid=4214>.

KAHN, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* [online]. 1990, 33(4), 692 [vid. 2016-05-11]. ISSN 0001-4273. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: doi:10.2307/256287.

KIBORT, Phillip. Management vs. Leadership. *Physician Executive* [online]. 2004, 30(6), 32-35. [vid 2017-04-25]. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=25ccf1ac-c992-44ef-b904-7cf513bab62f%40sessionmgr4009>.

KOTTER, John. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review* [online]. 2001, 79(11), 85-97. [vid 2017-02-25]. ISSN 0017-8012. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=28768cb5-bf3b-4d01-a51c-edel26ca4b13%40sessionmgr4009>.

LEWIS, Dianne, Erica FRENCH a Thipaphone PHETMANY. Cross-cultural diversity and its challenge for leadership and workplace relations in Australia in the new millenium. *Management Research News* [online]. 2000, 23(2-4), 56-58 [vid 2017-06-20]. ISSN 0140-9174. Dostupné prostřednictvím ProQuest z:

<https://search.proquest.com/docview/223541130?accountid=35514>.

LEWIS, Richard. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Finland: WS Bookwell. 2005. ISBN 13: 978-1-904838-02-2.

LINDÉN, Anna-Lisa a Maria NYBERG. The workplace lunch room: an arena for multicultural eating. *International Journal of Consumer Studies* [online]. 2009, 33, 42-48 [vid. 2017-05-12]. ISSN 1470-6423. Dostupné prostřednictvím Ebsco z: doi: 10.1111/j.1470-6431.2008.00733.x.

MARANGA, Kennedy a Jaime SAMPAYO. Management and Leadership in a Global Environment. *Journal of Management Policy and Practice* [online]. 2015, 16(1), 83-88 [vid 2017-06-20]. ISSN 1913-8067. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <https://search.proquest.com/docview/1726801708?accountid=35514>.

MARCINIAK, Róbert. Global Shared Service Trends in the Central and Eastern European Markets. *Entrepreneurial Business and Economics Review* [online]. 2014, 2(3), 63-78 [vid 2017-02-25]. ISSN 2353-883X. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <https://doaj.org/article/50241526b2d64214925c591bdb3c3bf4>.

MASLACH, Christina, Wilmar B. Schaufeli a Michael P. Leiter. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* [online]. 2001, 52, 397-422 [vid 2017-06-28]. ISSN 0066-4308. Dostupné prostřednictvím Ebsco z: doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

MESTEKOVÁ, Martina. *Ústní sdělení*. Praha, 1. 2. 2017.

MEZIROW, Jack. Transformative Learning: Theory to Practice. *New Direction for Adult and Continuing Education* [online]. 1997, 74, 1-12. [vid 2017-03-20]. Dostupné prostřednictvím Wiley InterScience z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ace.7401/epdf>.

MINNAAR, Reinald A. a G. J. Vosselman ED. Shared service centres and management control structure change. *Journal of Accounting & Organizational Change* [online]. 2013, 9(1), 74-98 [vid 2017-02-15]. ISSN 1832-5912. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.1108/18325911311307212>.

MOHAMMED, Yasin Ghadi, Mario FERNANDO a Peter CAPUTI. Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2013, 34(6), 532-550 [vid 2017-06-20]. ISSN 0143-7739. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>.

MOZAMMEL, Soleman a Perry HAAN. Transformational Leadership and Employee Engagement in the Banking Sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas* [online]. 2016, 50(6), 43-55 [vid 2017-06-20]. ISSN 0022-037X. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <https://search.proquest.com/docview/1805278813?accountid=35514>.

MPSV ČR. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2016. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV, 2016 [vid. 2017-03-28]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2016p1/anal2016p1.pdf.

NEUWIRTHOVÁ, Magda. Multikulturní problémy ve firemní kultuře. *Ekonomika a Management* [online]. 2012, 6(3), 1-11 [vid. 2017-03-13]. ISSN 1802-8470. Dostupné

prostřednictvím Ebscohost z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=571c7d92-47c1-4e59-bf7f-e057405aac05%40sessionmgr4010>.

NOVÝ Ivan a kol. *Interkulturální management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

NOVINKY. *Centra sdílených služeb jsou dobrým startem kariéry pro absolventy*. Novinky.cz, 2012. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/284588-centra-sdilenych-sluzeb-jsou-dobrym-startem-kariery-pro-absolventy.html>.

OERLEMANS, Wido G. M. a Maria C. W. PEETERS. The multicultural workplace: Interactive acculturation and intergroup relations. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2010, 25(5), 460-478 [vid. 2016-05-12]. ISSN 0268-3946. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02683941011048373>.

PASCA, Romana a Sahnnon L. WAGNER. Occupational Stress in the Multicultural Workplace. *Journal of Immigrant Minority Health*. [online]. 2011, 13, 697-705 [vid. 2017-03-13]. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: doi: 10.1007/s10903-011-9457-6.

PETRIE, Nick. *Vertical Leadership Development-Part1: Developing Leader for a Complex World (White Paper)* [online]. Center for Creative Leadership, 2014 [vid. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/VerticalLeadersPart1.pdf>.

PETRIE, Nick. *The How-To of Vertical Leadership Development-Part2: 30 Experts, 3 Conditions, and 15 Approaches (White Paper)* [online]. Center for Creative Leadership, 2015 [vid. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/verticalLeadersPart2.pdf>.

PERETZ, Hilla, Ariel LEVI a Yitzhak FRIED. Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *International Journal Of Human Resource Management* [online]. 2015, 26(6), 875-903 [vid. 2017-03-28]. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: doi:10.1080/09585192.2014.991344.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 807179-886-X.

POPLI, Sapna a Irfan A. RIZVI. Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *The Journal of Services Marketing* [online]. 2015, 29(1), 59-70 [vid. 2017-06-20]. ISSN 0887-6045. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <https://search.proquest.com/docview/1647637369?accountid=35514>.

PREVODNIK, Mojca a Roberto BILOSLAVO. Managers and Leaders in Organizations of a Post-transition Economy. *Organizacija* [online]. 2009, 42(3), 87 [vid. 2017-06-20]. ISSN 1318-5454. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.2478/v10051-009-0006-1>.

RAO, Meghana. Cultivating Openness to Change in Multicultural Organizations: Assessing the Value of Appreciative Discourse. *Organization Development Journal* [online]. 2014, 32(3), 75-88 [vid. 2016-05-10]. ISSN 0889-6402. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c1e76618-b022-4860-aad5-ca1601eaaedb%40sessionmgr4009&vid=16&hid=4214>.

RICKARDS, Tudor. Defining Leadership: A Tale of Three Texts and of Creative Destruction. *Creativity & Innovation Management* [online]. 2010, 19(2), 192-194 [vid 2017-02-28]. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00554.x.

RUBÍNOVÁ, Aneta. Zaměstnávání cizinců v kostce. *HR News*, 20. 9. 2016 [vid. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/zamestnavani-cizincu-v-kostce-id-2842034>.

RYAN, Liz. *Management vs. Leadership: Five Ways They are Different*. In: Forbes.com [online]. 27. 3. 2016 [vid. 2017-05-23]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/03/27/management-vs-leadership-five-ways-they-are-different/#4942626869ee>.

SALAS, Eduardo a Michele J. GELFLAND. Introduction to the Special Issue: Collaboration in multicultural environments. *Journal Of Organizational Behavior* [online]. 2013, 34(6), 735-738 [vid. 2016-05-10]. ISSN 0894-3796. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: doi:10.1002/job.1880.

SARTI, Daria. Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning* [online]. 2014, 26(3), 202-216 [vid. 2017-05-23]. ISSN 1366-5626. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0066>.

SCHAUFELI, Wilmar a Arnold BAKKER. UWES: Utrecht Work Engagement Scale. (Preliminary Manual). *Occupational Health Psychology Unit* [online]. 2004, 1-60. [vid 2016-12-10] Dostupné z: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf.

SCHAUFELI, B. Wilmar a Arnold B. BAKKER. Work engagement: The measurement of a concept. *Gedrag & Organisatie* [online]. 2004, 17(2), 89-112 [vid 2017-06-28]. Dostupné z: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/211.pdf>.

SCHAUFELI, B. Wilmar, Arnold B. BAKKER a Marisa SALANOVA. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* [online]. 2006, 66(4), 701-716. [vid 2017-06-10]. Dostupné z: doi: 10.1177/0013164405282471.

SCHAUFELI, Wilmar. Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Elsevier* [online]. 2017, 46(2), 120-132. [vid 2017-06-28]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>.

SCHEEPERS, Caren B. a Sarah L. ELSTOB. Beneficiary contact moderates relationship between authentic leadership and engagement. *SA Journal of Human Resource Management* [online]. 2016, 14(1), 1-10 [vid 2017-06-20]. ISSN 1683-7584. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.758>.

SCHULZ, Veit a Walter BRENNER. Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy* [online]. 2010, 4(3), 210-219 [vid 2017-02-25]. ISSN 1750-6166. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1108/17506161011065190>.

SHU, Chin-Yi. The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement. *Contemporary Management Research* [online]. 2015, 11(4), 327-349 [vid 2017-06-20]. ISSN 1813-5498. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.7903/cmr.14043>.

SOANE, Emma, a kol. Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International* [online]. 2012, 15(5), 529-547 [vid. 2016-11-10]. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: doi:10.1080/13678868.2012.726542.

STANLEY, David. Role conflict: leaders and managers. *Nursing Management (through 2013)* [online]. 2006, 13(5), 31-7 [vid 2017-06-20]. ISSN 1354-5760. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <https://search.proquest.com/docview/236965820?accountid=35514>.

TAYLOR, W. Edward. Transformative Learning Theory. *New Direction for Adult and Continuing Education* [online]. 2008, 119, 5-15. [vid 2017-03-20]. Dostupné prostřednictvím Wiley InterScience z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ace.301/epdf>.

VINCENT-HÄMPER, Sylvie, Clara MUSER a Monique JANNECK. Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International* [online]. 2012, 17(7), 663-682 [vid 2017-06-20]. ISSN 1362-0436. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211283805>.

WEATHERSBY, George. Leadership vs. Management. *Management Review* [online]. 1999, 88(3), 5 [vid 2017-04-25]. Dostupné prostřednictvím Ebscohost z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=571c7d92-47c1-4e59-bf7f-e057405aac05%40sessionmgr4010>.

WILLIAMS, Jane, a Susan ROGERS. The Multicultural Workplace: Preparing Preceptors. *The Journal of Continuing Education in Nursing* [online]. 1993, 24(3), 101-104 [vid. 2016-05-12]. ISSN 0022-0124. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://search.proquest.com/docview/915528727?accountid=16579>.

XU, Jessica a Helena T. COOPER. How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2011, 32(4), 399-416 [vid. 2016-05-12]. ISSN 0143-7739.

YLI-JOKIPII, Hilka. CrossTalk: Communicating in a Multicultural Workplace. *International Journal of Commerce & Management* [online]. 1997, 7(1), 111-113 [vid. 2016-05-12]. ISSN 1056-9219. Dostupné prostřednictvím ProQuest z: <http://search.proquest.com/docview/212798524?accountid=16579>.

YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*. USA: Pearson Education, Inc. 2013. ISBN 978-0-13-277186-3.

ZAJÍC, David. Oblast sdílených služeb pokračuje v rychlém rozvoji. *Hospodářské noviny*. [publikováno 14. 2. 2016]. [vid. 2017-03-28]. Dostupné z: http://ictrevue.ihned.cz/c3-65163330-0ICT00_d-65163330-oblast-sdilenych-sluzeb-pokracuje-v-silnem-rozvoji.

ZALEZNIK, Abraham. Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. [online]. 2005, 82(1), 1-13 [vid 2017-05-20]. ISSN: 0017-8012. Dostupné z: <http://websites.uwlax.edu/kinzman/390%20Paperwork/Managers%20and%20Leaders%203.pdf>.

8 PŘÍLOHY

Příloha A: Martina Mesteková – rozhovor – 1. 2. 2017

Jaká je podle Vás aktuální situace v českých centrech sdílených služeb, co se týče přístupů k vedení?

V zásadě, právě proto, že vedoucí týmů jsou obvykle tou první řídicí úrovní, která je v bezprostředním kontaktu s tím týmem, a oni jsou ti, kteří nejvíce vytvářejí klima v týmu, ale naprostá většina z nich se do této role dostala z role člena toho týmu. Pokud to je ten případ, pak tam chybí jakékoliv manažerské, nebo vůdčí dovednosti, což je obvykle největší problém ve vytváření té atmosféry.

Za posledních pět let, co jsem měla možnost CSS pozorovat se tato situace do jisté míry začala měnit, jednak těm řadovým lidem obvykle začalo trvat mnohem déle, nežli se dostali do té vůdčí role. Museli nějakým způsobem prokázat, že na to opravdu mají. Už to nebylo tak rychlé, jako ze začátku, kdy ty firmy tady byly v nějaké fázi startupu. Prostě nabraly hodně lidí a do roka mohl být člověk týmový lídr, který vedl deset lidí. Tak to už se asi dneska nevidí, to už se určitě změnilo. Nicméně je to pořád o tom, že obvykle člověk, který je dosazený do té funkce, tak ve většině případech, nechci úplně generalizovat, jsou firmy, které to berou dost paušálně, nebo mechanicky, nebo jim nastaví ten proces jejich centrála v zahraničí, ale stává se to, že ten, kdo v tom týmu podává nejlepší výkon a již si tam odseděl, třeba dva, tři roky, tak dostane tu funkci trošku za odměnu a není to úplně šťastný postup, protože ta výkonnost, kterou ten člověk podává jako velmi výkonný člen toho týmu, většinou má málokdy něco společného s jeho předpoklady vést lidi. Ať již to souvisí s tím, že je člověk velký puntičkář, tak právě proto odvádí tu práci velmi dobře, tak když z něj uděláte šéfa, tak je na zabít, protože se toho svého puntičkářství nemůže zbavit. To je jedna věc, která je v takovém rozporu, jak si firmy vychovávají svoje manažery, svoje lídry a zároveň jak vytvářejí firemní kulturu.

Jakou máte zkušenost s multikulturálním prostředím v centrech sdílených služeb?

Co se týče v podstatě toho multikulturalismu, tam si nemyslím, že je to až tak markantní problém na té první úrovni řízení, protože pokud máme v CSS tým, tak on je obvykle dedikovaný buď na nějakou zemi, nebo na nějakou geografickou oblast. Samozřejmě je to spojené s jazykovými znalostmi, které ty lidi musí mít. Takže když máme tým, který dělá francouzské účetnictví, tak se dá předpokládat, že tam budou dva, tři Francouzi, možná dva tři Češi, kteří umí velmi dobře francouzsky a jejich nadřízený bude někdo, kdo s tím týmem pracuje a jsou prostě dedikovaní na tuto zemi. Ten multikulturální prvek tam v podstatě vstupuje ve chvíli, kdy se dostaneme ještě na tu vyšší úroveň, kdy již dost záleží na tom, jaká je to firma, jestli je to firma původem z Německa, z UK, US či z jiné země. Tam už většinou na té další úrovni supervizora, který má pod sebou řekněme tři, čtyři, pět team leaderů a de facto, již v té struktuře to může být 30 až 100 lidí, to záleží na tom, jak jsou ta CSS organizovaná. Tak tam už to pak začíná být trošku problém, právě proto, že ta druhá linie toho řízení už vlastně má na starosti francouzský tým, německý tým, holandský tým a další. No a tam když dochází k nějakému nepochopení, tak už může nastat problém a tam bych teprve řekla, že je ten moment, kdy do té angažovanosti vstupuje prvek nějaké diverzity, té rozmanitosti, kdy prostě ti lidé mají problém překonat určité stereotypy, určité předsudky vůči lidem jiné národnosti atd. Takže to bych řekla, že je až v té druhé úrovni toho řízení.

Z kolika národností se dle vás musí tým skládat, aby byl považován za multikulturální?

Myslím si, že strašně záleží, jaké národnosti k sobě dáte. Rozevlátý Francouz a puntičkářský Němec, ty si vzájemně půjdou na nervy, když to řeknu velmi lidově. Protože ten přístup k té práci a životu je odlišný. Je pravda, že v některých společnostech (organizacích) tomu dávají tak volný průběh, ta firma není ani francouzská ani německá, třeba americká, tak prostě vytváří svojí osobitou kulturu. Vždycky je to strašně citlivé téma, je to takový tenký led, pro které ta firma, potažmo její manažeři, vlastně chodí ve chvíli, kdy se snaží ty týmy nějakým způsobem namixovat, nebo s tím mají nějakým způsobem zacházet. A je to i o tom, jak si nastaví procesy typu: je striktně daná pracovní doba nebo je flexibilní pracovní doba. Někomu vyhovuje tohle, někomu vyhovuje prostě něco jiného. Takže na jednu stranu třeba ta flexibilita tomu pomůže, že vlastně každá ta kultura si tam najde to svoje a vytvoří si nějakou svoji subkulturu v rámci té firmy, anebo naopak se prostě vrazí pro všechny stejně: „Takhle to bude, toto jsou závazné procedury, přes to nejede vlak.“

Co já si tak vybavuji, tak je tady jedno CSS, tady přímo ve Florentinu, kde pracuje asi 32 národností. Je to vlastně call-centrum, oni dělají zákaznické služby pro Aerolinky, takže když se vám ztratí kufr třeba v Paříži na letišti, tak se dovoláte sem. A tady sedí lidé, kteří mluví francouzsky, španělsky, německy, anglicky, turecky a dále. A tam vlastně nějaké velké prostory pro třecí plochy ani nejsou, jednak ty týmy pracují ve směnách, takže se spolu ty týmy střídají a točí se. Ten týmový lídr musí nějakým způsobem zvládnout, aby měl pokryté ty směny, aby se dostal k předpokládaným splněným cílům, že se musí požadavek vyřešit za nějakou dobu atd. Tam si myslím, že ten multikulturalismus je úplně v pořádku. Problém může nastat v případě, kdy máte jiné CSS, které zajišťuje úplně jiné služby, je tady vlastně, jestli znáte Tak oni tady z Prahy zajišťují logistiku UK, tady v Praze sedí člověk, který po telefonu, na dálku a přes emaily, posílá kamiony z EU ven z Londýna do Birminghamu, když to vezmu velmi zjednodušeně. No a teď kdo to dělá, dělá to Čech, který umí dobře anglicky, dělat to může a je jich tam víc, kteří tam sedí a sobě navzájem si nějak nepřekáží, ale jak to pak vyzní směrem k tomu zákazníkovi, jaké tam jsou potom dohady a nedorozumění, které nemusí být ani z úmyslu. Anebo tady v Praze sedí někdo, kdo je Angličan, který se rozhodl, že na tři roky přijede do Prahy, nemůže sehnat práci, tak tady v nějakém CSS bude, no bude sice volat zpět do Londýna, ale tak to chodí. Takže tam ve chvíli, kdy se sejde třeba několik lidí na stejném procesu z různých národností, tak tam už ty třecí plochy vznikat mohou, tam už je to opravdu na tom manažerovi, jak s tím zachází. Buďto jaký zaujme individuální přístup ke každému zaměstnanci, anebo jestli právě na to jde spíš tím stejným přístupem úplně pro všechny což samozřejmě v rámci těch národnostních a kulturních odlišností nemůže fungovat.

Máte zkušenosti s využíváním vzdělávacích programů se zaměřením na interkulturní kompetence?

Tak to bohužel ne. Já bych řekla, že v těch CSS vstupuje do hry ještě takový třetí rozměr, a to je jací lidé do toho CSS jdou. Řekněme třeba na ty řadové pozice, ať už to jsou operátoři, základní účetní nebo administrátoři atd. Protože pokud to jsou Češi, tak z velké většiny jsou to vysokoškolští absolventi. Obvykle je to jejich první práce. A je to z jednoho důvodu, že jsou jazykově vybavení. Je to, když člověk studuje třeba hebrejštinu, tak se s tím uplatní buď na akademické půdě nebo v těch několika CSS, které z Prahy pokrývají zrovna stát Izrael. A problém je v tom, že ti vysokoškoláci mají svoje ambice, mají svoje plány a v tom CSS jsou nezdůvodněně nuceni dělat velmi jednoduchou, administrativní práci, to tak často chodí. Řada

z těch CSS se s tím dokáže vyrovnávat, řada z nich ty transakční operace přesunula ještě dál na východ. Řada z nich tu má ještě třeba nákup nebo nějaké další opravdu sofistikovanější zákaznické služby atd. No a pak je tady vlastně k této skupině druhá skupina těch lidí, kteří sem přicházejí z venku a ta roste. Český trh je přebraný, to je málo lidí, lidi nejsou, při vši účtě nejsou moc kvalitní a ti, kteří vycházejí dneska ze škol, ty očekávání prostě nenaplnují, a to ani v oblasti těch jazykových znalostí. To znamená, že těm firmám tedy nezbývá, pokud chtějí to CSS zachovat v Praze a poskytovat služby v těch jazycích, tak sem přivést ty lidi z venku. A to je zase ten případ těch rodilých mluvčích, kteří zase naopak málo kdy dosahují jako řekněme třeba vyššího univerzitního vzdělání, tam už je nějaká vyšší odborná škola nebo něco takového a jejich jedinou devízou je, že tedy mluví plynule tím jazykem. Ono ten proces není složitý, vlastně ty zásadní kvalifikační požadavky na ty administrátory žádné vysoké nejsou. Kdyby třeba přišli nějakí středoškoláci, kteří tedy umí dobře ten jazyk, ta centra by je klidně vzala. Ten proces se dá velmi rychle naučit. Takže, my tu na jednu stranu máme ty české vysokoškoláky s jazykem a ty rodilé mluvčí, u kterých nezřídka, neříkám vždycky, ta úroveň vzdělání, zájmu, rozhledu ať už kulturního, politického, není do té výše a tam máme další třetí plochu. Což je opět jeden z dalších aspektů, které musí ten manažer umět nějakým způsobem vybalancovat.

Jakou máte zkušenost s přístupováním ke konceptu vedení v CSS? Na co se firmy zaměřují, když už se o vůdcovství zajímají?

Samozřejmě, je spousta nástrojů, ty největší přehledy co mám, jsou nástroje od firmy HayGroup, a dá se to měřit různým způsobem. Dá se to měřit buď takzvaným samo hodnotícím (self-assessment), to znamená, že ten člověk si vyplní osobnostní dotazník, který měří osobnostní charakteristiky. Jako třeba jakým způsobem se on obvykle chová v nějakých pracovních nebo nadřízeneco-podřízeneckých vztazích a z toho se dá samozřejmě vyčíst, jestli k vedení má nějaké predispozice, nebo jestli jsou tam nějaká rizika, která ho jako manažera mohou prostě zradit, nebo jestli je tam něco co ho ohrožuje, nebo zvyšuje pravděpodobnost, že udělá nějakou chybu. A pokud to ten člověk ví, je nasměrován, dostane k tomu určitou zpětnou vazbu, tak s tím samozřejmě může nějakým způsobem třeba pracovat. Stačí, když si občas připomene, že nemá na lidi řvát. A potom jsou zase další nástroje, které zapojují další lidi, to znamená obvykle buď je to 360° nebo 180° zpětná vazba. Pro manažery je vhodnější, pokud je ta vazba 180°, to znamená: on si dělá svoje hodnocení a jeho tým také. Zase záleží na tom, jak který ten nástroj je postavený a třeba v tom konceptu HayGroup, tyto

nástroje měří rozdíl toho vnímání sebe sama, toho manažera a toho týmu, protože někdy jsou manažeři k sobě velmi kritičtí, sami sebe nepovažují za úplně dokonalé manažery, a naopak jejich lidi je vnímají velmi dobře. Ale většinou je to naopak.

Jakou máte zkušenost s měřením angažovanosti?

Nevím, jestli naprostá většina je online, ale je pravda, že třeba co dělal Haygroup u několika firem, tak v podstatě to naše šetření angažovanosti, všem klientů jsme prezentovali, že je online, jak je jednoduché mít přístup k dotazníku z jakéhokoliv počítače a pokud má internet, tam to vyplní. Paradoxně, pokud to šetření angažovanosti (engagement survey) bylo online, tak vlastně míra návratnosti, kolik zaměstnanců dotazník vyplnilo, byla menší. Ať chcete, jak chcete, tak tam máte nějaké jméno přístupové, pod kterým se přihlásíte, a někde v tom systému se dá dohledat, jak jste odpovídal. Takže, my, když jsme dělali nějaké ty šetření angažovanosti v té výrobní firmě, tak kromě toho, že ve výrobní firmě ne všichni zaměstnanci mají online přístup na internet, tak pro tu důvěryhodnost a zajištění anonymity se to dělalo v papírové podobě. Na standartním formuláři, který se protáhl čtečkou, aby právě i ti lidé, kteří si chtějí zanádat, tak se nebáli si zanádat. Ale dneska online technologie jsou ty hlavní a v podstatě, obvykle je to soubor 50–60 otázek, kde je šest možností na škále jedna až pět a nevím/nejsem schopen posoudit. V podstatě, do jaké míry se ten člověk ztotožňuje s nějakým tvrzením, a jsou tam samozřejmě vsunuté kontrolní otázky, často jsou prohozené, jestli dává pozor a jak je konzistentní. Ty otázky měří přibližně šest parametrů, na každý z nich je sedm osm otázek, které jsou různě proházené. Týká se to odměňování, prostředí, fyzické prostředí, takzvaného zmocňování. V podstatě, jak moc umožňuje daná firma člověku pracovat efektivně. Když jste IT programátor a 5krát denně vám spadne síť, tak nejste úplně zmocněn k práci. To jsou ty rozměry, které se měří a pochopitelně jedním z těch rozměrů je vůdcovství (leadership), jak vnímáte svého manažera, dává vám prostor pro iniciativu? Dává vám jasná zadání? Atd. Kolikrát tam vyjde, že i ten koncept vůdcovství (leadership) je velmi dobrý, ale firma jako taková nemá nastavené procesy, které by lidi povzbuzovaly k nějaké iniciativě, nebo by je odměňovaly za tu angažovanost. Angažovanost obecně v CSS, bych řekla, že je o něco nižší, a to z několika důvodů. Ti lidé mají málokdy pocit okamžitého uspokojení. V oblasti sales se vám povede velký kšeft a uzavřete dohodu, dostanete z toho prémie. Tak ten pocit, té odměny finanční, toho úspěchu je velmi rychlý. V tom CSS se toto málokdy dostavuje. Těch příležitostí říct si: „Jo toto se mi fakt povedlo,“ je málo. Někdy to firmy řeší tak, že se snaží lidi zabavit a posouvat je horizontálně. Z account payable do

recievable, nebo podobné. Kolikrát mám pocit, že se to děje jenom aby lidé měli pocit, že se něco děje.

Jakým způsobem vnímáte vliv manažera na angažovanost zaměstnanců?

U angažovanosti bych byla malinko opatrná, jak moc jsou formulované otázky v dotazníku angažovanosti a jaké všechny faktory berou v úvahu, protože samozřejmě ten manažer, to je tak 1/6 té angažovanosti. Ty další jsou peníze, a zase tam je opět, že polovina lidí řekne, že má málo, to je úplně normální. To vám řeknou všude, kde se zeptáte, to je zase otázka srovnatelnosti, další je nějaká celková vize té firmy, jak dokáže ta firma tomu zaměstnanci komunikovat, kam vlastně směřuje, proč by měl chtít pro tu firmu dělat. Takže, třeba tabákové firmy ty prostě musí odměňovat nadstandardně, protože do určité míry vlastně uplácí své zaměstnance a jejich svědomí. Další je v podstatě prostředí jako takové, jestli je příjemné, jestli se dá v kancelářích otevřít okno, vyvětrat a tak dále ty fyzické podmínky. A pak je to právě o tom, do jaké míry lidé vidí svojí vlastní osobní perspektivu. A to třeba strašně sráží angažovanost v těch CSS právě v tom, že je jenom omezený počet lidí, kteří tu osobní perspektivu v CSS vnímají. To znamená, že bych byla velice opatrná, položit rovnítko mezi tím dobrý lídr rovná se vysoká angažovanost.

Já vám mohu dát příklad jednoho CSS v Brně, nemohu jmenovat, ale je to CSS, které tam působí již strašně dlouho a oni vlastně dělají šetření angažovanosti (engagement survey) na korporátní úrovni, to znamená, že jejich firma, jejich střed fungování (core-business) je v podstatě maloobchod a oni jsou CSS pro finance a částečně IT, ale střed firmy je vlastně finanční což znamená opět, velmi jednoduché zpracování a spárování objednávka-faktura, objednávací list, zaplacení atd. A když ta firma dělala průzkum angažovanosti korporátně, všechny země, všechny pobočky, ať už to byla ta maloobchodní divize, ekistika, dodavatele atd. a toto CSS, tak to CSS v tom průzkumu angažovanosti vyšlo ve srovnání s ostatními divizemi té firmy strašně blbě. Jakože ti lidé jsou tam vlastně před výpovědí, prostě odejít, a jako že hrozné.

No vrcholový management z toho měl velký průšvih. A když jsme se tehdy bavili s jejich manažerkou tak ona říkala: „No jo, ale já nepotřebuji porovnání (benchmark) firem v maloobchodě, se zeměmi ve Francii a UK. Já potřebuji srovnání s CSS tady v Čechách, ideálně tady v Brně.“ A co já jsem tu firmu znala a některé jejich ukazatele, tak oni neměli zas

tak vysokou fluktuaci, jejich odměňování bylo na docela rozumné úrovni. Prostředí bylo příjemné a pěkné. S těmi lidmi se pracovalo, to HR je na vyspělé úrovni. Pokud jsem tak mohla srovnávat, tak v rámci těch českých CSS, toto byla jedna z těch firem, kam by člověk i s radostí šel, nebo by tam zůstal i déle než dva roky, což je taková životnost těch lidí v CSS. To znamená, že kdyby oni si srovnávali angažovanost na jiné úrovni s jinou skupinou, tak by pravděpodobně vyšli docela dobře.

Příloha B: Adaptovaný dotazník vůdcovské pružnosti – Členové skupin

Informed consent							
<p>By selecting "Next", you thereby agree to participate in a study of Jakub Lukeš, conducted upon completing diploma thesis at the department of Adult Education and Human Resources of Charles University. This study concerns employees and team-leaders in shared service centers located in Prague; and focuses on the correlation between leadership approaches and work engagement. Participation in this study is voluntary and anonymous. The information provided in this study is fully confidential and will be used only for research and study purposes. Time expected for completion of the questionnaires is maximum 30 minutes.</p> <p>In case of any questions, do not hesitate to ask via email at: sekulbukaj@gmail.com</p> <p>Thank you for your participation!</p>							
Insert login nickname you were given.							
<p>Below are statements about your team-leader. Please select the option that best fits your opinion. There are no right or wrong answers and all the information is completely anonymous. Please be as honest as possible.</p> <p>Thank you for your participation.</p>							
1.	My team-leader is often driven by long-term goals and motivates the whole team to work towards them.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
2.	My team-leader is open to new ideas and new ways of approaching certain problems. He/she does not rely on conventional procedures.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
3.	My team-leader is able to acknowledge his/her strengths and weaknesses and often turns to past experiences for inspiration on how to deal with new challenges.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
4.	My team-leader is invested in personal growth and is honest with him/herself about his/her feelings. He/she is open to experiencing different attitudes and behaviors to get fulfilment out of his/her lives.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
5.	My team-leader gets inspired by vision for the company, even if they were to take a decade to complete.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
6.	My team-leader understands his/her personality traits. He/she is able to constructively review his/her strengths and limitations.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
7.	My team-leader is unable to see how our work relates to other teams, departments, and the company as a whole.						

Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
8.	My team-leader does not take criticism too harshly and is sometimes able to see it as constructive. His/her main source of self-esteem is the feeling of contribution.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
9.	My team-leader understands that individuals approach situations differently, as a result they are constantly questioning whether their approaches are correct and best to solve the issue.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
10.	My team-leader understands that leadership exceeds the level of authority and tries to combine both assertiveness and accommodation when working with the team.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
11.	Although my team-leader is capable of observing the emotions and behaviors of other people, his/her capacity of understanding and tolerating them is limited. He / She is often unable to see outside his/her own predetermined judgments.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
12.	When faced with a complicated situation, my team-leader is able to focus on the problem at hand, but has trouble connecting the current situation to their previous experiences.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
13.	My team-leader tries to motivate our team by creating a vision to aspire to. In order to achieve this vision, he/she empowers team members to collectively make progress.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
14.	When working together as a team, my leader does not put all the pressure on achieving a goal, but rather the process. He/she tries to make the time spent on reaching a goal more fulfilling and productive.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
15.	The team-leader understands the role that personal bias can play in everyday life and tries to be as objective and reliant on factual information as possible.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
16.	When we have an assignment, our team-leader recognizes how that task affects other teams and the company as a whole.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
17.	When in a discussion about different ideas, my team-leader is able to understand other points of view and the reasoning behind them.						

Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
18.	My team-leader is fully capable of seeing through someone else's point of view and makes the extra effort to understand opposing views.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
19.	Our team-leader always considers the effects that our work could have on the larger community and the environment.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
20.	When faced with multiple tasks at once, my team-leader often acts overwhelmed and is unable to decide which tasks should be completed first.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
21.	Once my team-leader has developed an opinion about something, he/she is unable to understand opposing viewpoints, even if they are equally valid.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
22.	My team-leader believes in power that comes from expertise and authority of his/her position. When dealing with people, he/she tends to be either assertive or accommodative, there is no in-between.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
23.	My team-leader is strongly motivated to achieve his/her personal and professional goals, he/she finds pride in standing out from others, and often takes his/her limitations, faults, or criticism very harshly.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
24.	My team-leader is able to perceive emotions and behaviors of others and can be empathetic about the motives for those behaviors.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree

Příloha C: Adaptovaný dotazník vůdcovské pružnosti – Vůdci skupin

Informed consent							
<p>By selecting "Next", you thereby agree to participate in a study of Jakub Lukeš, conducted upon completing diploma thesis at the department of Adult Education and Human Resources of Charles University. This study concerns employees and team-leaders in shared service centers located in Prague; and focuses on the correlation between leadership approaches and work engagement. Participation in this study is voluntary and anonymous. The information provided in this study is fully confidential and will be used only for research and study purposes. Time expected for completion of the questionnaires is maximum 30 minutes.</p> <p>In case of any questions, do not hesitate to ask via email at: sekulbukaj@gmail.com</p> <p>Thank you for your participation!</p>							
Insert login nickname you were given.							
<p>Below are statements about you as a team-leader. Please select the option that best fits your opinion. There are no right or wrong answers and all the information is completely anonymous. Please be as honest as possible.</p> <p>Thank you for your participation.</p>							
1.	I am often driven by long-term goals and I motivate the whole team to work towards them.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
2.	I am open to new ideas and new ways of approaching certain problems. I do not rely on conventional procedures.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
3.	I am able to acknowledge my strengths and weaknesses and I often turn to past experiences for inspiration on how to deal with new challenges.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
4.	I am invested in personal growth and I am honest with myself about my feelings. I am open to experiencing different attitudes and behaviors to get fulfilment out of my life.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
5.	I can get inspired by a vision for the company, even if it was to take a decade to complete.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
6.	I understand my personality traits. I am able to constructively review my strengths and limitations.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
7.	On average, I do not think that work of my team relates to the work of other teams, departments, and the company as a whole.						

Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
8.	I do not take criticism too harshly and I am sometimes able to see it as constructive. My main source of self-esteem is the feeling of contribution.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
9.	I understand that individuals approach situations differently, as a result I am constantly questioning whether my approaches are correct and best to solve the issue.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
10.	I understand that leadership exceeds the level of authority and I try to combine both assertiveness and accommodation when working with the team.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
11.	Although I am capable of observing the emotions and behaviors of other people, I cannot truly understand and tolerate them all the time. I am often unable to see outside my own predetermined judgments.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
12.	When faced with a complicated situation, I am able to focus on the problem at hand, but have trouble connecting the current situation to my previous experiences.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
13.	I try to motivate the team by creating a vision to aspire to. In order to achieve this vision, I empower team members and collectively make progress.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
14.	When working together as a team, I do not put all the pressure on achieving the goal, but rather the process. I try to make the time spent on reaching a goal more fulfilling and productive.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
15.	I understand the role personal bias can play in everyday life and try to be as objective and reliant on factual information as possible.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
16.	When we have an assignment, I recognize how that task relates to other company's teams and the company as a whole.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
17.	When in a discussion about different ideas, I am able to understand other points of view and the reasoning behind them.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree

18.	I am fully capable of seeing through someone else's point of view and I make the extra effort to understand opposing views.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
19.	I always consider the effects that our work could have on the larger community and the environment.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
20.	When faced with multiple tasks at once, I often feel/act overwhelmed and am not able to priorities which task should be completed first.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
21.	Once I have developed an opinion about something, I am unable to understand opposing viewpoints, even if they are equally valid.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
22.	I believe in power that comes from expertise and authority of my position. When dealing with people, I tend to be either assertive or accommodative, there is no in-between.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
23.	I am strongly motivated to achieve my personal and professional goals, I find pride in standing out from others, and often take my limitations, faults, or criticism very harshly.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree
24.	I am able to perceive emotions and behaviors of others and often can be quite empathetic about the motives for those behaviors.						
Strongly disagree	0	1	2	3	4	5	Strongly agree

Příloha D: Adaptovaný dotazník Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

The following 17 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, cross the "Never" in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you feel it by crossing the option that best describes how frequently you feel that way.						
25.	At my work, I feel bursting with energy.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
26.	I find the work that I do full of meaning and purpose.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
27.	Time flies when I'm working.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
28.	At my job, I feel strong and vigorous.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
29.	I am enthusiastic about my job.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
30.	When I am working, I forget everything else around me.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
31.	My job inspires me.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
32.	When I get up in the morning, I feel like going to work.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
33.	I feel happy when I am working intensely.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always

	few times a year or less)	month or less)	times a month)	week)	times a week)	
34.	I am proud of the work that I do.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
35.	I am immersed in my work.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
36.	I can continue working for very long periods at a time.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
37.	To me, my job is challenging.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
38.	I get carried away when I'm working.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
39.	At my job, I am very resilient, mentally.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
40.	It is difficult to detach myself from my job.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always
41.	At my work I always persevere, even when things do not go well.					
Never	Almost never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very often (A few times a week)	Always

Příloha E: Dodatečné otázky dotazníku

Please choose the best option, or fill in the blanks.	
42.	Are you happy with your salary?
	<div>Yes</div> <div>No</div>
43.	How many years have you worked in this team?
44.	How many years have you worked in this company?
45.	What is your nationality?
Thank you for your participation! Have a great day!	

Příloha F: Informační list pro vedoucí zaměstnance

Information sheet for participants – Team Leaders

Dear participant,

You are about to complete a questionnaire, which focuses on Leadership and Work Engagement. The questionnaire consists of three main parts: First part is focused on your leadership agility as team-leader, the second part of the questionnaire is focused on your level of work engagement, and the last part consists of demographic questions.

In total, the questionnaire will take up to 30 minutes.

Below is the web link where you will be able to complete the questionnaire.

This link will also be sent to you via email by your HR department.

<https://goo.gl/forms/u6FqlaGY3yfpuxcF2>

The participation is completely anonymous, thus, at the beginning of the questionnaire please use this nickname to be able to categorize the answers into separate teams anonymously.

Your nickname:

X1TL01

In case you have any questions please do not hesitate to ask via email:
sekulbukaj@gmail.com

Please do not lose this information sheet, keep it until you successfully complete the questionnaire.

Thank you for your participation!

Příloha G: Informační list pro členy skupin

Information sheet for participants – Team Members

Dear participant,

You are about to complete a questionnaire, which focuses on Leadership and Work Engagement. The questionnaire consists of three main parts: First part is focused on leadership agility of your team-leader, the second part of the questionnaire is focused on your level of work engagement, and the last part consists of demographic questions.

In total, the questionnaire will take up to 30 minutes.

Below is the web link where you will be able to complete the questionnaire.

This link will also be sent to you via email by your HR department.

<https://goo.gl/forms/Knf8nEjKOtYgB4um2>

The participation is completely anonymous, thus, at the beginning of the questionnaire please use this nickname to be able to categorize the answers into separate teams anonymously.

Your nickname:

X1TM01

In case you have any questions please do not hesitate to ask via email:
sekulbukaj@gmail.com

Please do not lose this information sheet, keep it until you successfully complete the questionnaire.

Thank you for your participation!

Příloha G: Výsledné tabulky empirického šetření

Tabulka 1: Jste spokojen/a se svým platem? – vedoucí skupiny

	Frekvence	Procento
Ne	2	15,4
Ano	11	84,6
Celkem	13	100,0

Tabulka 2: Jaké jste národnosti? – vedoucí skupiny

	Frekvence	Procento
Czech	4	30,8
Dutch	2	15,4
European	1	7,7
French	2	15,4
Polish	2	15,4
Slovak	1	7,7
South African	1	7,7
Celkem	13	100,0

Tabulka 3: Jste spokojen/a se svým platem? – členové skupiny

	Frekvence	Procento
Ne	29	42,6
Ano	39	57,4
Celkem	68	100,0

Tabulka 4: Jaké jste národnosti? – členové skupiny

	Frekvence	Procentuální zastoupení
British	2	2,9
Czech	38	55,9
Dutch	2	2,9
European	3	4,4
French	1	1,5
Hungarian	1	1,5
Irish	1	1,5
Italian	2	2,9
Polish	2	2,9
Russian	3	4,4
Slovak	6	8,8
South African	1	1,5
Spanish	5	7,4
Swedish	1	1,5
Celkem	68	100,0

Tabulka 5: Interní konzistence – všichni účastníci

	Cronbachovo α
Vůdcovská pružnost	0,935

Poznámka. Z vybraných 81 dotazníků, 81 bylo použito k analýze, 0 bylo vyloučeno.

Tabulka 6: Interní konzistence – všichni účastníci

	Cronbachovo α
UWES	0,914

Poznámka. Z vybraných 81 dotazníků, 81 bylo použito k analýze, 0 bylo vyloučeno.

Tabulka 7: Interní konzistence – vedoucí skupin

	Cronbachovo α
Vůdcovská pružnost	0,914

Poznámka. Z vybraných 13 dotazníků, 13 bylo použito k analýze, 0 bylo vyloučeno.

Tabulka 8: Interní konzistence – vedoucí skupin

Cronbachovo α	
UWES	0,750

Poznámka. Z vybraných 13 dotazníků, 13 bylo použito k analýze, 0 bylo vyloučeno.

Tabulka 9: Interní konzistence – členové pracovních skupin

Cronbachovo α	
Vůdcovská pružnost	0,931
UWES	0,910

Poznámka. Z vybraných 68 dotazníků, 68 bylo použito k analýze, 0 bylo vyloučeno.

Tabulka 10: Korelační tabulka – členové skupin

Vůdcovská pružnost		
Celková pracovní angažovanost	Pearson's r	0,343**
	p-value	0,005

Poznámka: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabulka 11: Korelační tabulka – členové skupin

		Situační pružnost	Vyjednávací pružnost	Kreativní pružnost	Pružnost sebeřízení
Celková pracovní angažovanost	r	0,357 **	0,331 **	0,309 *	0,261 *
	p	0,003	0,007	0,012	0,034

Poznámka: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabulka 12: Korelační tabulka – členové skupin

		Situační pružnost	Vyjednávací pružnost	Kreativní pružnost	Pružnost sebeřízení
Vitalita celkem	Pearson's r	0,359 **	0,311 *	0,283 *	0,278 *
	p-value	0,003	0,011	0,022	0,024
Oddanost celkem	Pearson's r	0,477 ***	0,424 ***	0,402 ***	0,336 **
	p-value	<0,001	<0,001	<0,001	0,006
Zaujetí celkem	Pearson's r	0,089	0,123	0,116	0,064
	p-value	0,479	0,324	0,354	0,610

Poznámka: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabulka 13: Korelace faktorů angažovanosti a poměru vnímané pružnosti

		Zaujetí			Vitalita		Oddanost		Celková pracovní angažovanost	
Poměr vnímané pružností	Pearson's r	0,166	0,392	**	0,436	***	0,376	**		
	p-value	0,198	0,002		<0,001		0,003			

Poznámka: * p <0,05; ** p <0,01; *** p <0,001

Tabulka 14: Dvou výběrový t-Test

					95 % Konfidenční interval	
	t	df	p	Rozdíly průměrů	Spodní	Horní
Vůdcovská pružnost	-0,834	79,00	0,407	-4,893	-16,57	6,787
Pracovní angažovanost	-1,384	79,00	0,170	-6,261	-15,27	2,747

Poznámka: Studentův t-test.

Tabulka 15: Průměry odpovědí skupin

	Skupina	N	Průměr	SD	SE
Vůdcovská pružnost	Členové skupin	68	87,34	20,174	2,446
	Vedoucí skupin	13	92,23	14,202	3,939
Pracovní angažovanost	Členové skupin	68	62,66	15,835	1,920
	Vedoucí skupin	13	68,92	8,460	2,346